

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO DE UNA FIRMA AUDITORA VIGENTE AL 31
DE AGOSTO DE 2012

TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

PABLO ANTONIO SILVA GONZÁLEZ
DIRECTOR: MGTR. DIEGO GALARZA TACO
QUITO, MAYO DE 2014

PROFESORES INVOLUCRADOS

Director: Mgtr. Diego Guillermo Galarza Taco

Primer Lector: Máster Halina Lyko Marczak

Segundo Lector: Ing. Wilson Antonio Silva Mantilla

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. PASOS PREVIOS A LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, 3

1.1 DEFINICIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO, 3

1.1.1 Instituto de Auditores Internos , 3

1.1.2 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 5

1.1.3 Otros expertos internacionales, 8

1.2 RECOMENDACIONES PARA LA CORRECTA ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, 10

1.2.1 Recomendaciones del Instituto de Auditores Internos Global, 11

1.2.1.1 Código de ética, 12

1.2.2 Procedimiento de evaluación, 15

1.3 RECOMENDACIONES DE DISEÑO DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO DEL COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 20

1.3.1 Ambiente interno, 21

1.3.2 Establecimiento de objetivos, 24

1.3.3 Identificación de eventos, 25

1.3.4 Evaluación de Riesgos, 25

1.3.5 Respuesta al Riesgo, 26

1.3.6 Actividades de control, 26

1.3.7 Información y comunicación, 27

1.3.8 Monitoreo, 27

2. ESTUDIO PREVIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA, 28

2.1 ANTECEDENTES, 28

2.1.1 Misión, visión y objetivos organizacionales 30

2.1.2 Organización y estructura, 34

2.1.3 Análisis FODA según la Compañía, 35

2.2 ASPECTOS RELEVANTES QUE AFECTAN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO VIGENTE EN LA EMPRESA, 39

2.2.1 Administrativos, 39

- 2.2.1.1 Manuales, 40
- 2.2.1.2 Políticas, 42
- 2.2.1.3 Reglamentos, 43
- 2.2.1.4 Herramientas informáticas, 45

2.2.2 Operativos, 45

- 2.2.2.1 Manuales, 46
- 2.2.2.2 Políticas, 46
- 2.2.2.3 Reglamentos, 47
- 2.2.2.4 Herramientas informáticas, 48

2.3 PROCESOS DE LA COMPAÑÍA 48

- 2.3.1 Gerenciales, 50
- 2.3.2 Administrativos, 54
- 2.3.3 Operativos, 59
- 2.3.4 De apoyo, 64

3. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE MEJORA, 66

3.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, 67

- 3.1.1 COSO – Marco Integrado de Control Interno, 68
- 3.1.2 Documentación, 69
- 3.1.3 Información y comunicación, 72
- 3.1.4 Monitoreo, 74

3.2 COMPARACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO CON LAS RECOMENDACIONES DE LOS EXPERTOS, 76

- 3.2.1 Cumplimiento de la Normativa propia de la Compañía, 77
- 3.2.2 Cumplimiento de controles internos comparado con recomendaciones nacionales e internacionales, 80
- 3.2.3 Resultados obtenidos en el estudio, 85
- 3.2.4 Diagnóstico general del Sistema de Control Interno en la Empresa y principales debilidades del mismo, 86
 - 3.2.4.1 Evaluación Preliminar General, 86
 - 3.2.4.2 Evaluación Específica por Área, 89
- 3.2.5 Posibles causas de las debilidades encontradas, 107

3.3	MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA DE ACUERDO A LA EVALUACIÓN REALIZADA, 108	
3.3.1	Método a utilizarse para la elaboración de la matriz de riesgos, 109	
3.3.2	Elaboración y presentación de la matriz de riesgos y la propuesta de mejora del Sistema de Control Interno, 110	
3.3.3	Limitaciones de las sugerencias de mejora del Sistema de Control Interno, 119	
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
4.1	CONCLUSIONES, 121	
4.2	RECOMENDACIONES, 123	
	BIBLIOGRAFÍA	125

RESUMEN EJECUTIVO

En el Ecuador gran parte de las empresas son familiares, con aproximadamente el 89% de participación a nivel nacional¹, quienes tienen como objetivo principal obtener la mayor rentabilidad al menor costo, al igual que el posicionamiento en el mercado. No obstante, entre el 70 y 80% de estas no alcanzan a mantenerse después de la primera generación, y uno de los principales temas es la competencia con empresas multinacionales a nivel económico y estructural. Consecuentemente, en este estudio realizado se ha tomado en consideración el sistema de control interno de una determinada compañía, con el objetivo de obtener una visión integral de los riesgos que le afectan a sus operaciones, por lo cual se evaluó el sistema de control interno de una firma auditora vigente al 31 de agosto de 2012 para emitir sugerencias de mejora de dicho sistema.

Un sistema de control interno adecuado permitirá a la gerencia mantener un control integral sobre sus recursos, permitiendo a todas sus áreas generar ingresos de manera más eficiente; en este sentido, el contar con un sistema de control interno debidamente documentado, actualizado, difundido y aplicado por todo el personal de la empresa tendrá como resultado la consecución de los objetivos organizacionales.

El sistema de control interno va más allá que un documento físico, si bien es la integración de varios instrumentos tales como códigos, reglamentos, manuales y resoluciones, que

¹REVISTA VISTAZO. Todo Queda en Familia. Internet.
<http://www.vistazo.com/impresas/500empresas/imprimir.php?Vistazo.com&id=3642>. Acceso: 24 de enero de 2014.

guían las actividades operativas de la compañía, el éxito de este sistema depende de la aplicación de los procedimientos en forma eficaz y eficiente, el cual debe estar adaptándose a las necesidades de la compañía, garantizando el uso efectivo de los recursos de la entidad.

Existen varias entidades al redor del mundo especializadas en la elaboración y evaluación de sistemas de control interno. Sin embargo, las dos más importantes son: i) El Instituto de Auditores Internos y, ii) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO por sus siglas en inglés), estas organizaciones han emitido guías y documentos que permiten a sus usuarios elaborar y evaluar adecuadamente sistemas de control interno adaptados a las necesidades de cada empresa, conforme su naturaleza y objetivos.

El código de ética es el documento considerado como el más importante para la correcta aplicación de un sistema de control interno. En éste código se establecen los lineamientos de comportamiento y conducta del personal y su alcance se extiende más allá de las actividades dentro de la empresa, considerando la conducta personal y profesional de los colaboradores, ya que debe ser aplicado dentro y fuera de la entidad.

Para poder evaluar un sistema de control interno se debe seguir ciertos pasos tomando en cuenta las guías emitidas por el Instituto de Auditores Internos y COSO. Este proceso está estructurado de tal manera que cualquier evaluador los puede aplicar y generar sus recomendaciones con suficiente evidencia que permita aplicar un plan de acción y mitigación de riesgos por parte de la empresa.

El sistema de control interno es generado puertas adentro de cada compañía, la aplicación es obligación y responsabilidad de la gerencia, por ello es necesario verificar que el mismo cumpla con las expectativas, políticas y reglamentos propios de cada organización.

En este sentido, se efectuó un análisis de evaluación del cumplimiento de los controles internos propios de la firma, generando varias recomendaciones que aportan a las oportunidades de mejora de la compañía; Éstas serán revisadas por la gerencia a fin de tomar decisiones oportunas de la aplicación de las mismas.

Para poder analizar mejor el Sistema de Control Interno se realizó una evaluación de las siguientes áreas; 1) Talento humano, éste área representa todos las políticas y procesos relacionadas directamente con el personal de la Empresa sin considerar si un colaborador pertenece al área operativa o administrativa. 2) Contable financiero, éste departamento es responsable por el manejo del recurso monetario de la Compañía, su registro y planificación de utilización. 3) Marketing y ventas, es un área relativamente novedosa en las organizaciones. Sin embargo, sus funciones van más allá de la publicidad, deben analizar precios, costos, canales de distribución y promoción de los servicios de la Compañía. 4) Operativo, en este caso específico el área operativa se dedica principalmente a las auditorías financieras, giro de negocio principal de la Firma estudiada. Finalmente, 5) Administrativo, el departamento administrativo va más allá de manejo de bienes de las empresas; su fin es establecer adecuados niveles de seguridad en las operaciones tanto para la entidad como para los colaboradores.

Una vez detectadas las debilidades en los principales procesos de las áreas mencionadas anteriormente, fue necesario establecer que riesgos e impactos acarrear dichas

insuficiencias. Los riesgos son eventos que pueden o no suceder en el futuro y los impactos son las consecuencias que atraen estos eventos. Para determinar los riesgos y los impactos es necesario tener suficiente creatividad e imaginación para establecer escenarios hipotéticos tomando como base las debilidades detectadas en el estudio.

Finalmente y una vez que se han establecido las debilidades del sistema de control interno, se han planteado los posibles riesgos como consecuencia de éstas vulnerabilidades y los impactos que puede sufrir la empresa debido a la exposición a estos riesgos, se deberá proseguir con la emisión de recomendaciones de mejora para eliminar las debilidades encontradas y como consecuencia también los riesgos y los impactos.

El trabajo de evaluación concluye con la emisión de las recomendaciones de mejora ya que de acuerdo al Instituto de Auditores Internos, es responsabilidad de la compañía evaluada el aceptar o no las recomendaciones realizadas por el evaluador. Puede que las recomendaciones sean adaptadas y luego adoptadas por la organización, esto se debe principalmente a los recursos disponibles de la compañía.

En conclusión, toda organización debe realizar una evaluación periódica de su sistema de control interno ya que es la única herramienta que le permite conocer a la gerencia si todos los colaboradores están comprometidos con el crecimiento de la entidad y si los recursos de la empresa son los suficientes para alcanzar los objetivos que se ha establecido.

INTRODUCCIÓN

Sería imposible evaluar un sistema de control interno sin antes conocer exactamente qué es y cómo se lo debería evaluar. Muchas veces se cometen errores de evaluar directamente el sistema de control interno de acuerdo al conocimiento profesional o al adquirido durante las labores cotidianas.

Existen dos organismos internacionales importantes que se los podría considerar cómo los líderes en lo que manejo y evaluación del sistema de control interno concierne. Estos organismos son el Instituto de Auditores Internos, o IIA por sus siglas en inglés, y el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, o COSO por sus siglas en inglés.

El IIA es el organismo superior que rige en las actividades de los auditores internos a nivel mundial. Cuenta con más de ciento setenta y cinco mil miembros en un total de doscientos países. Su principal función es capacitar a los auditores para que puedan revisar sistemas de control interno, procedimientos específicos mientras evalúan los riesgos potenciales de la compañía para la que los profesionales de la actividad de auditoría interna se encuentren trabajando.¹

¹ THEIIA.ORG. Acerca del IIA. Internet
http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/66/Social_Media_Guidelines.pdf. Acceso: 11 de enero de 2013.

Por otro lado, el COSO es una organización fundada por cinco organizaciones privadas de profesionales que busca entregar al público guía y referencias para un adecuado manejo del riesgo, diseño de sistemas de control interno y detención de fraudes. Al igual que el IIA, COSO entrega varias recomendaciones para poder evaluar y especialmente diseñar sistemas de control interno.²

El objetivo de este trabajo es determinar si la Firma Auditora tiene un Sistema de Control Interno adecuado que le permita alcanzar los objetivos organizacionales y al mismo tiempo enlistar las debilidades encontradas, exponer sus riesgos e impactos para emitir recomendaciones de mejora que permitirán tener un mejor sistema de control interno.

Este trabajo se basa en las recomendaciones del IIA y de COSO tanto para la evaluación como para la elaboración de sistemas de control interno. Se debe mantener presente que estas organizaciones son especializadas en evaluación de sistemas de control interno y que ellas rigen sobre las actividades, a nivel mundial, de los profesionales que se dedican al diseño y evaluación de sistemas de control interno.

² COSO.ORG. Acerca del COSO. Internet <http://www.coso.org/default.htm>. Acceso: 11 de enero de 2013.

1. PASOS PREVIOS A LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

1.1 DEFINICIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Existen varias opiniones sobre qué es lo que se considera un sistema de control interno. Muchos expertos locales e internacionales difieren del significado exacto de control interno, estas diferencias se dan debido a que las empresas trabajan en ambientes distintos con factores culturales, políticos, fiscales y de operación distintos. Para evitar conflictos en lo que se debe y no se debe considerar parte de un sistema de control interno, se tomarán en consideración las recomendaciones del Instituto de Auditores Internos, IIA por sus siglas en inglés, y del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, más conocido como COSO. Sin embargo, se mencionarán las definiciones de sistema de control interno de algunos expertos internacionales.

1.1.1 Instituto de Auditores Internos

Para poder indicar que es lo que significa un sistema de control interno de mejor manera es necesario dar la explicación por partes; “Controlar implica revisar, fiscalizar. Para efectuar control es necesario predeterminedar objetivos, pues sin

objetivos el control no tiene sentido.”³. Es decir que antes de poder establecer cualquier control será necesario establecer los objetivos a los que se espera que dicho control permita llegar. Entonces se puede decir que interno es “algo situado dentro de los límites de un negocio o entidad”⁴. Claramente se espera que el control sea global y que se ubique dentro del negocio en el que se está operando.

Concretamente, el IIA define al control interno en las siguientes palabras:

“El control interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En este sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa, sus relaciones públicas y privadas, la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quienes depende su conservación y crecimiento.”⁵

De acuerdo, a la definición entregada por el IIA, el sistema de control interno es el apoyo que tiene la administración de la entidad para que se puedan alcanzar los objetivos de la misma. No se reduce a la contabilidad de la empresa, cómo muchos profesionales lo proponen, sino a todas las actividades de la misma. En pocas palabras, al hablar de un sistema de control interno, se debe tomar en cuenta las actividades primordiales de la empresa y sus objetivos para determinar cuáles son los controles internos que le permitirán alcanzarlos.

³ BERBIA, PATRICIA. Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno. Altamonte Springs, The IIA Research Foundation, 2008.

⁴ *Ibíd*em

⁵ *Ibíd*em

1.1.2 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, o COSO por sus siglas en inglés, en su libro *Los Nuevos Conceptos del Control Interno* menciona que “El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, reguladores, etc.” es por ello que se estudiara su definición de control interno en dos partes la primera es:

“El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirija la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Aunque los componentes son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y medianas pueden implantarlos de forma distinta que las grandes.”⁶

Obviamente que esta es sólo una pequeña introducción de lo que el COSO quiere decir por control interno. Sin embargo, es necesario analizar los componentes de manera individual antes de establecer un significado global a sistema de control interno, los componentes de control interno según COSO son los siguientes: Entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión o monitoreo.⁷

Entorno de control es la base de todos los componentes del control interno. Se puede decir que es el esqueleto en donde el resto de componentes se mantendrán. Aquí se analizarán los factores propios de la empresa cómo la

⁶ COOPERS & LYBRAND. Los Nuevos Conceptos de Control Interno. Nueva York, Diaz de Santos, 1997.

⁷ COOPER & LYBRAND. Informe COSO. Nueva York, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992.

disciplina, la filosofía de dirección, el estilo de gestión, la asignación de autoridades y la orientación que se proporciona a los trabajadores.⁸

Evaluación de los riesgos se refiere a la manera en la que la empresa toma en cuenta que riesgos podrían afectar la consecución de sus objetivos organizacionales. Las condiciones en las que operan las empresas pueden ser similares pero nunca iguales, es por ello que no se puede ni se debe intentar estandarizar los procesos de evaluación de riesgos, al hacerlo se podría sesgar información o incluso caer en los mismos errores que la empresa propietaria de la evaluación inicial.⁹

Actividades de control son todas las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se cumplan las instrucciones que los altos mandos han entregado a la compañía. Las actividades de control podrán guiar las acciones de la compañía para de este modo minimizar o incluso eliminar algunos riesgos innecesarios.¹⁰

Información y comunicación es la manera en la que los altos mandos informan sobre las instrucciones y controles a la empresa mientras que la comunicación es el método por el cual los altos mandos se enteran de lo que está sucediendo en la compañía. Escoger los mecanismos adecuados para cumplir con la información

⁸ COOPERS & LYBRAND. Los Nuevos Conceptos de Control Interno. Nueva York, Diaz de Santos, 1997.

⁹ *Ibíd*em

¹⁰ *Ibíd*em

y comunicación depende de los recursos, giro del negocio, capacidad, número de personal, entre otras.¹¹

Supervisión del sistema de control interno se refiere al monitoreo constante de éste para determinar si se mantiene vigente, adecuado, funcional y necesario.¹² A manera de ejemplo, los ejércitos antes utilizaban caballos y mosquetones para defenderse, pero hoy en día utilizan otro tipo de armamento. Un control interno que velara sobre la integridad de los caballos y mosquetones sería inútil en un ejército que hoy por hoy cuenta con tanques y ametralladoras.

Una vez que se han explicado los componentes de un sistema de control interno, se establece la segunda parte de la definición del sistema interno según COSO en lo siguiente:

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de la eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”¹³

Se puede notar que COSO no se refiere al control interno cómo una política o cómo un documento en específico sino como un proceso. Es decir que el control interno debe realizarse día tras día para garantizar que este se cumpla y permita alcanzar los objetivos que la compañía se ha propuesto desde un inicio.

¹¹ Ibídem

¹² Ibídem

¹³ Ibídem

1.1.3 Otros expertos internacionales

Existen varios textos y profesionales especializados en el control interno, cómo se ha expuesto anteriormente en éste trabajo, no todos manejan el mismo concepto de control interno. A continuación se presentarán algunas de las definiciones de control interno más utilizadas a nivel mundial pero que no son reconocidas cómo exactas por parte del IIA o de COSO.

Primeramente se presenta la definición de R. K. Mautz, auditor experto de Argentina quién considera control interno a lo siguiente:

“El control interno es una expresión utilizada para describir todas las medidas tomadas por los propietarios y directores de empresas para dirigir y controlar a los empleados”.¹⁴

Muchos lectores pueden considerar que este es un pensamiento anticuado, ya que el autor considera que el sistema de control interno es una herramienta para controlar a los trabajadores de una entidad. Sin embargo, Mautz no piensa en conseguir objetivos o mejorar las actividades de la empresa y es por ello que la definición propuestas por él es anticuada pero no inútil.

En Argentina, para evitar que se considerara una imposición, el Instituto de Auditores Internos de la República Argentina, en su segunda convención Nacional, decidió emitir la siguiente definición:

¹⁴ MAUTZ, R. K. Fundamentos de Auditoría. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1970.

“El control interno es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazadas entre sí, desarrolladas dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de las políticas prescriptas por la organización, información confiable y eficiencia operativa.”¹⁵

En esta definición se toma mayor consideración al personal y a los objetivos de la empresa. Se buscan garantías para mantener la estructura y los adecuados procedimientos de la compañía. Este concepto es más aplicable en empresas familiares o pequeñas ya que es más fácil controlar las actividades de cada trabajador en un ambiente pequeño antes que en uno grande.

Por último se pone a consideración la definición según el organismo mayor de los contadores públicos de los Estados Unidos de América, el American Institute of Certified Public Accountants o AICPA.

“[...] las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.”

Este concepto, desde mi punto de vista, es muy abierto ya que no establece que es lo que se debe entender por política y por procedimiento. Sin embargo, comparto la idea de intentar proporcionar seguridad razonable, en lugar de control absoluto, para lograr los objetivos de la entidad. Cabe recalcar que después de la emisión del informe COSO, AICPA decidió adoptar lo que decía en el informe como definición de sistema de control interno.

¹⁵ INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ARGENTINA. Segunda Convención Nacional De Auditores Internos, Buenos Aires, Instituto de Auditores Internos de la República Argentina, 1975.

Por todo lo expuesto en los párrafos anteriores, se trabajará con la definición establecida por COSO ya que es la más completa y exacta para la aplicación en las empresas de diferentes tamaños. Sin embargo, se seguirán las recomendaciones emitidas por IIA y COSO ya que estas organizaciones son específicamente creadas con el fin de mejorar los sistemas de control interno y de educar a los profesionales de la rama de auditoría interna para que puedan evaluarlos de manera adecuada.

1.2 RECOMENDACIONES PARA LA CORRECTA ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Así como los organismos internacionales expertos en sistemas de control interno entregan sus definiciones del tema, utilizando diversos medios como libros, boletines, anuncios en internet, etc., se han emitido recomendaciones para la correcta elaboración de un sistema de control interno. Estas recomendaciones no sólo son aplicables en grandes empresas, o compañías de un sector específico, sino que son recomendaciones que se pueden utilizar en todas las empresas. Sin embargo, estos organismos van más allá y también emiten guías específicas de lo que se podría considerar controles mínimos esperados para las áreas específicas, y más comunes, de todas las compañías. Asimismo, han publicado pautas para empresas de sectores específicos para que el público las pueda tener en mente al momento de diseñar un sistema de control interno.

1.2.1 Recomendaciones del Instituto de Auditores Internos Global

El IIA ha publicado gran cantidad de guías, recomendaciones y modelos para diseñar un buen sistema de control interno. Sus guías son las más utilizadas tanto por evaluadores como por diseñadores de sistemas de control interno, esto se debe al fácil acceso y la explicación detallada de los mismos.

El IIA recomienda crear un sistema de control interno desde las bases y no sólo ir creando controles de acuerdo a las necesidades específicas que se puedan presentar en la rutina de la compañía. Para crear las bases del sistema de control interno, éste Instituto dice lo siguiente:

“La integridad y los valores éticos son fundamentales en toda organización pues afectan el diseño, administración y monitoreo constante de los demás elementos del ambiente de control. [...] Las corporaciones deben elaborar un código de conducta o de ética profesional.”¹⁶

La idea del IIA es que si se empieza por indicar a los colaboradores de la compañía que es lo que está bien y mal en su comportamiento profesional y personal, sabrán el motivo de cada control interno. Es por ello que según éste Instituto es obligatorio tener un código de ética profesional para tener un adecuado sistema de control interno.

¹⁶ BERBIA, PATRICIA. Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno. Altamonte Springs, The IIA Research Foundation, 2008.

1.2.1.1 Código de ética

Un código de ética debe considerarse cómo el documento base de cualquier operación de la empresa. Este documento debe regir la conducta del personal en un nivel profesional pero no se limita sólo a este nivel. Existen códigos de ética que sugieren comportamientos para el personal dentro y fuera de la empresa. La base para el código de ética es que todos los colaboradores representan a la empresa, no sólo cuando están trabajando sino también en sus actividades cotidianas. El código de ética, de acuerdo al IIA, se debe basar en los principios de integridad, objetividad, confidencialidad y competencia.¹⁷ Estos principios permitirán que las actividades que se desarrollan en las empresas estén dentro de la misma línea de conducta.

Para continuar es necesario saber qué es lo que el IIA se refiere a cada uno de estos principios, para de esta manera evitar ambigüedad.

Integridad se refiere a los principios y actitudes personales que cada colaborador demuestra sin necesidad de tener supervisión o de encontrarse realizando actividades profesionales directamente.¹⁸

La integridad, desgraciadamente, no es algo que se pueda enseñar fácilmente. Por lo general la integridad debe ser demostrada y puede ser

¹⁷ THE IIA.ORG. Código de Ética Según IIA. Internet.

<http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/Code.pdf>. Acceso: 12 de enero de 2013.

¹⁸ INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Madrid, Instituto de Auditores Internos de España, 2009.

asimilada en ejemplos. Es decir, que si los altos mandos muestran integridad en sus actividades, los colaboradores inferiores empezarán a imitar esta actitud.¹⁹

Objetividad se refiere a mantener la visión de los objetivos evitando que factores externos le afecten el desempeño profesional que pueda ocasionar intereses específicos del evaluador o del diseñador del sistema de control interno.²⁰

Confidencialidad significa saber manejar la información de manera cautelosa evitando que ésta caiga en manos equivocadas y del mismo modo que se utilice para el beneficio personal de quién la está manejando.²¹ Por lo general existen contratos y convenios de confidencialidad que permiten perseguir en acción legal a quién haga mal uso de la información.

Por último, competencia, busca tener personal capacitado y adecuado para las áreas específicas de trabajo.²² Evitar los contratos por afinidad o conveniencia y buscar el candidato más idóneo para un puesto determinado.

¹⁹ EMAGISTER.COM. Impartiendo Valores. Internet. <http://www.emagister.com/curso-valores-morales-adultos/valor-integridad>. Acceso: 12 de enero de 2013.

²⁰ INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Madrid, Instituto de Auditores Internos de España, 2009.

²¹ *Ibídem*

²² *Ibídem*

Un ejemplo de código de ética es el siguiente.

Código de Ética	
1. Introducción	<ul style="list-style-type: none"> a. Propósito del Código de Ética b. Compromiso de la Gerencia c. Fuente de información d. Informe sobre apartamientos e. Responsabilidades
2. Prácticas	<ul style="list-style-type: none"> a. Políticas de ventas b. Políticas de compras
3. Conducta en el Ambiente de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> a. Estándares sobre la igualdad en el trabajo b. Ambiente de trabajo y acoso sexual c. Alcohol y sustancias abusivas
4. Conflictos de Interés	<ul style="list-style-type: none"> a. Empleos alternativos fuera del ambiente de trabajo b. Inversiones personales c. Regalos y otros beneficios d. Miembros de la familia
5. Propiedades y Respaldos	<ul style="list-style-type: none"> a. Activos b. Sistemas Informáticos c. Uso del logo de la compañía d. Respaldos e. Información confidencial f. Privacidad del empleado g. Beneficios corporativos
6. Cumplimiento de las Leyes	<ul style="list-style-type: none"> a. Información interna b. Contribuciones políticas y actividades c. Relaciones internacionales d. Seguridad en el ambiente de trabajo e. Seguridad del producto f. Protección ambiental

Fuente: *Robert Moeller Modelo de Código de Ética (2004, p. 46)*

Queda claro que el IIA especifica que se debe revisar el código de ética antes que el mismo sistema de control interno. Para ello es importante analizarlo de manera global, en su alcance y manera de comunicación. Ya que para mejorar los esfuerzos de un evaluador es mejor tomar muestras representativas antes que analizar la población.

1.2.2 Procedimiento de evaluación

Se debe tomar en cuenta que evaluar no significa calificar de acuerdo a los criterios personales o a lo que el evaluador considere correcto. Para ellos, IIA aconseja considerar los siguientes puntos importantes.

Primero se debe evaluar los controles a nivel de las actividades, no sólo a nivel de la empresa. Patricia Berbia, en el libro *Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno*, recomienda analizar las actividades desde el inicio hasta el final de la misma. Mientras se analizan las actividades es recomendable identificar los posibles riesgos e impactos de cada actividad.²³ A manera de ejemplo se toma la actividad de sacar copias, esta inicia con la petición de la copia, luego la organización de los documentos a copiar, continúa con la copia como tal, sigue con el ordenamiento de los juegos copia y finaliza con la entrega de las copias y de los documentos originales a quién realizó la solicitud. En esta actividad, que se puede considerar simple, se deberán analizar los controles internos directamente atribuibles a ésta, se verifica documentación, procedimientos y si se debe completar alguna documentación, física o electrónica, para ésta actividad. Simultáneamente se analizan posibles riesgos cómo exceso de copias o copias innecesarias así como los impactos, tal vez desperdicio o compras muy continuas de suministros de copias.

Otro aspecto a tomar en cuenta al momento de evaluar el sistema de control interno es verificar la frecuencia tanto de la actividad como de los controles

²³ BERBIA, PATRICIA. Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno. Altamonte Springs, The IIA Research Foundation, 2008.

atribuibles a la actividad. Esto permitirá reducir el tamaño de la muestra para evitar analizar los controles de uno por uno. Del mismo modo mostrará las actividades que deben ser analizadas de manera más detenida.

Frecuencia del Control	Tamaño de Muestra
Anualmente	1
Cuatrimestralmente	2 a 3
Mensualmente	2 a 6
Semanalmente	5 a 15

Fuente: **BERBIA, PATRICIA**. Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno. Altamonte Springs, The IIA Research Foundation, 2008.

El siguiente paso que recomienda el IIA es determinar los diferentes tipos de riesgo atribuibles a cada área. Se debe buscar riesgos asociados al objetivo de eficiencia operativa, es decir encontrar aquellos limitantes, de cualquier tipo, a las transacciones específicas de cada área que causen que los esfuerzos que se realizan resulten en pérdida de recursos de la compañía.²⁴ Este paso permitirá fijar el trabajo de evaluación en aquellos aspectos relevantes que pueden causar problemas graves a la eficiencia de la compañía. Si se llegará a analizar todas las transacciones de todas las áreas de la empresa, la evaluación tardaría demasiado y la podría convertir en inoportuna o incluso en un desperdicio de recursos, lo que se debe hacer es tomar una muestra representativa de acuerdo al criterio del evaluador. En base a los hallazgos de las muestras se puede emitir una opinión razonable permitiendo determinar el nivel de riesgo, incidencia e impacto y de esta manera aplicar nuevas medidas de control interno o correcciones a los controles existentes.

²⁴ *Ibídem*

Luego de determinar los riesgos de eficiencia operativa se procede a determinar aquellos riesgos asociados al objetivo de adhesión a las políticas de la organización.²⁵ Este paso se realiza para:

“[...] identificar es que no existan políticas definidas claramente y en caso de existir que no sean conocidas adecuadamente por parte de quienes deben aplicarlas.”²⁶

Lo que se busca en este paso es determinar la eficiencia de las políticas. Se debe determinar que las políticas existentes son necesarias, conocidas y aplicadas por los colaboradores de la empresa. Muchas veces las políticas están vigentes y documentadas, pero tenerlas documentadas no quiere decir que hayan sido comunicadas a toda la empresa.

Cómo se ha mencionado en varias ocasiones, no existen dos compañías iguales en el mundo. Se puede tener muchas semejanzas pero nunca serán iguales. Es por ello que se debe identificar las necesidades de información que tiene la organización.

“El sistema de información deberá aportar los datos necesarios para proporcionar conocimiento útil que apoye la toma de decisiones y el control.”²⁷

Las organizaciones deben asegurarse que la información es comunicada a todo el personal en todos los niveles. Se pueden usar diferentes métodos de comunicación organizacional cómo memorandos, buzones de sugerencias, carteleros, altoparlantes, informes, correos electrónicos masivos internos, entre

²⁵ Ibídem

²⁶ Ibídem

²⁷ Ibídem

otros.²⁸ El mejor método para comunicar cualquier información dentro de la compañía dependerá de los recursos propios de la compañía.

El siguiente paso es la identificación de las necesidades específicas de control. Este paso se basa en determinar directamente los errores que se puedan cometer en las actividades analizadas. Para ello, el evaluador deberá contestar las siguientes preguntas:

“¿Qué actividad de control se realiza (descripción de los controles existentes)?;
¿Cómo se realiza la actividad de control, como medida preventiva o de detección?;
¿Quién es responsable por dicha actividad?;
¿Cuándo y dónde se realiza la actividad de control?”²⁹

Las preguntas anteriormente establecidas permitirán determinar si las actividades cuentan con controles adecuados, o en el peor de los casos si no cuentan con controles, para que el evaluador pueda emitir recomendaciones de mejora de los mismos.

A continuación, el IIA recomienda determinar la utilización de los bienes de uso, o aquellos destinados a que sean utilizados por la organización en sus actividades cotidianas y determinar que riesgos existen en la utilización de dichos bienes.³⁰ Muchas veces los bienes de la compañía pueden ser utilizados en otros fines diferentes a los que se planificó el momento de su adquisición.

²⁸ SLIDESHARE.NET. Medios de Comunicación Empresarial. Internet.

<http://www.slideshare.net/valemoyano36/medios-de-comunicacion>. Acceso: 13 de enero de 2013.

²⁹ BERBIA, PATRICIA. Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno. Altamonte Springs, The IIA Research Foundation, 2008.

³⁰ *Ibíd*em

Estos riesgos también se los conoce como riesgos asociados al objetivo de protección de patrimonio.

Por último, se debe analizar la utilización de recursos humanos, no todas las actividades son realizadas por personas, y no todas las actividades que deberían ser realizadas por personas lo son. En la utilización del recurso humano se pueden cometer errores.

“Los riesgos de utilizar recursos humanos provienen de varias circunstancias: la capacidad intelectual y física, educación general, capacitación, actitud, etc. Los riesgos más importantes están vinculados con la eficiencia operativa.”³¹

Se puede determinar que para las actividades de control se debe buscar la persona adecuada. Si se le asignan responsabilidades a una persona que no sabe o no puede utilizar las herramientas, el control será deficiente.

Para concluir, el IIA propone tomar en cuenta los siguientes puntos clave al momento de analizar los controles internos.

- “- actitud de la Gerencia hacia los controles;
- existencia de organigramas, manuales de procedimientos;
- existencia de políticas adecuadas del personal;
- atención a los comentarios de control interno derivados de auditorías anteriores;
- existencia de un departamento de Auditoría Interna.”

En resumen para evaluar adecuadamente el sistema de control interno es necesario evaluar la documentación y las actividades más relevantes de la

³¹ *Ibíd*em

compañía. Claramente la relevancia depende de los objetivos establecidos y de las acciones que la empresa realiza para alcanzar dichos objetivos. Se debe considerar también las necesidades de la empresa, es decir consultar sobre qué es lo que la compañía busca obtener o desea analizar de los controles internos. El IIA recomienda realizar un análisis global en lugar de uno detallado ya que permitirá emitir opiniones y recomendaciones más amplias de manera oportuna.

1.3 RECOMENDACIONES DE DISEÑO DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO DEL COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION

El segundo organismo más importante en cuanto a evaluación de sistema de control interno, es el primero en cuanto al diseño de éstos. Sus recomendaciones básicamente buscan establecer controles para un adecuado manejo de los riesgos de la compañía. COSO emitió el informe de Manejo de Riesgos Empresariales, Enterprise Risk Management o ERM, en el que establece guías para que las organizaciones creen controles guiados a la prevención y manejo de riesgos.

COSO especifica que para un adecuado sistema de control interno, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos importantes de Ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.³²

³² ACTUALICESE.COM. Informe COSO – ERM. Internet. http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO_II_Enterprise_Risk_Management_Primer_Parte.pdf. Acceso: 13 de enero de 2013.

En los próximos párrafos se especificará que es lo que recomienda COSO para que las empresas cuenten con un adecuado sistema de control de riesgos enfocado al manejo de riesgos.

1.3.1 Ambiente interno

Se debe entender por ambiente interno al tono de la organización y cómo ésta aprecia y maneja los riesgos.³³ De acuerdo al Informe COSO – ERM, se debe considerar los siguientes factores:

“Filosofía de la administración de riesgos. Apetito al riesgo. Integridad y valores éticos. Visión del directorio. Compromiso de competencia profesional. Estructura organizativa. Asignación de autoridad y responsabilidad. Políticas y prácticas de recursos humanos.”³⁴

A simple vista, y para aquellos que no están acostumbrados, estos términos son demasiado ambiguos, por lo que es necesario explicarlos a mayor profundidad.

Cabe recalcar que la traducción del documento original se realizó en tres países de habla hispana que, a pesar de compartir el mismo idioma, no comparten la misma terminología. Los países encargados de la traducción fueron España, México y Argentina. Por esta razón, algunos términos pueden sonar extraños en el Ecuador.

La filosofía de administración de riesgos se refiere a “las creencias compartidas y las actitudes que caracterizan cómo la entidad considera el riesgo en todas las

³³ Ibídem

³⁴ Ibídem

actividades.”³⁵ Puede que una organización analice cuidadosamente los riesgos de la actividad mientras que otra empresa no los analice sino hasta el momento en el que son inminentes. La filosofía de cada compañía depende de la alta gerencia. Si los directivos son adversos al riesgo puede que analicen más detenidamente los riesgos de cada actividad. Pero si la dirección es arriesgada puede que no los analice por completo.

Apetito al riesgo, en este caso se debe evitar pensar al apetito alimenticio y considerarlo cómo la aversión al riesgo. Muchas personas consideran que mientras más se arriesga más se gana, tal como lo dice el viejo adagio “el que no arriesga no gana.” Por otro lado existen aquellos que evitarán completamente el riesgo.

Integridad y valores éticos quiere decir la manera en la que la empresa demuestra que cumple con ciertos valores considerados importantes, por ejemplo la honestidad, la diligencia, oportunidad, etc.

“La estrategia y los objetivos de una organización y la forma en que se implementan se basan en juicios, preferencias y estilos. La integridad y el compromiso con los valores éticos influyen esas preferencias y los juicios.”³⁶

La compañía debe demostrar integridad no sólo en sus altos mandos sino en toda la organización. Un solo elemento que demuestre que no tiene integridad ni valores éticos hará quedar mal a toda la empresa. Los altos mandos de la organización deberán impartir y compartir los valores de la compañía al

³⁵ THE IIA.ORG. Código de Ética Según IIA. Internet.
<http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/Code.pdf>. Acceso: 12 de enero de 2013.

³⁶ *Ibíd.*

momento en que ingresa el personal y mantener informada sobre los mismos al personal antiguo y al público en general.

Visión del directorio es la manera que proyectan los altos mandos de la compañía sobre cómo será ésta en el futuro. El directorio debe mantener los estándares altos y las ideas claras con el resto del personal para que de esta manera se fortalezca la reputación de la entidad y se aumente el valor de la misma tanto en el aspecto monetario cómo en otros aspectos.³⁷

Compromiso de competencia profesional es el factor que explica que todos los trabajadores de todos los niveles de la compañía se comprometen a ofrecer, en sus actividades cotidianas, el más alto grado de competencia, es decir, no mentir sobre sus habilidades, conocimientos, aptitudes, etc., y aportar a la empresa con sus mejores aspectos profesionales.³⁸

Estructura organizativa se refiere a la manera en la que la compañía organiza y divide a sus trabajadores. No existe un organigrama establecido o estandarizado para todas las compañías. Sin embargo existen expertos que conocen del tema y sabrán la mejor manera de organizar a la empresa. Es necesario que los trabajadores conozcan quienes son sus superiores, sus subordinados y sus iguales, para poder desarrollar sus actividades sin interferir con las actividades del resto de trabajadores. Una correcta estructura organizativa permite que la

³⁷ DÍAZ, GALO. Diseño de un Manual de Prevención del Lavado de Activos para entidades Financieras. Internet. <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/207/1/IAEN-002-2008.pdf>. Acceso: 14 de enero de 2013.

³⁸ UNIVERSIDAD ALFREDO PÉREZ GUERRERO. Resumen del Informe COSO. Internet. [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-38.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-38.htm). Acceso: 14 de enero de 2013.

información fluya y que todos sepan exactamente cuáles son sus responsabilidades y cuáles son los objetivos de la organización.³⁹

Asignación de autoridad y responsabilidad permitirá establecer niveles de mando para tener una cadena fuerte y confiable. Las altas gerencias deben delegar actividades administrativas y operativas a otros niveles más bajos para que su intervención sea menos frecuente pero más importante. Las responsabilidades son las funciones específicas de una posición y la autoridad es la potestad de tomar decisiones, y el nivel en que dichas decisiones afectan al resto de la empresa.⁴⁰

Políticas y prácticas de recursos humanos se refiere al reclutamiento y al mantenimiento del personal de la empresa que permitirán alcanzar los objetivos institucionales.⁴¹ Si las empresas contratan o mantienen personal no idóneo se verán afectadas posteriormente en el desempeño de toda la organización ya que a veces los malos elementos causan muchos problemas.

1.3.2 Establecimiento de objetivos

Toda empresa debe tener un fin y para alcanzar dicho fin primero debe establecer objetivos de corto, mediano y largo plazo. Los objetivos no deben ser inalcanzables y mucho menos estáticos, ya que las necesidades de las empresas no se mantendrán siempre iguales. Al establecer los objetivos de la empresa se podrán identificar los eventos que puedan afectar la consecución de los

³⁹ Ibídem

⁴⁰ Ibídem

⁴¹ Ibídem

mismos.⁴² Los objetivos no deben ser imposibles y los altos mandos deben asegurar que la compañía tendrá los recursos necesarios para apoyar a las actividades que guían los esfuerzos a dichos objetivos.

1.3.3 Identificación de eventos

El análisis FODA analizará los eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar, de una u otra manera, la consecución de los objetivos. Mientras mayores sea el número de eventos identificados, mayor será las oportunidades de la compañía para prepararse ante estos.

“Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo o combinado, representando los primeros riesgos inmediatos, medianos o de largo plazo, los cuales deben ser evaluados.”⁴³

La identificación de eventos riesgosos permitirá evaluar de mejor manera el sistema de control interno de una empresa, ya que se sabrá con exactitud que controles se aplican para conseguir cada objetivo.

1.3.4 Evaluación de Riesgos

Se estudian los riesgos para determinar dos aspectos principales; el primero la probabilidad de ocurrencia de un evento determinado y segundo el impacto que

⁴² ACTUALICESE.COM. Informe COSO – ERM. Internet.
http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO_II_Enterprise_Risk_Management_Primer_Parte.pdf. Acceso: 13 de enero de 2013.

⁴³ Ibídem

este tendrá para la compañía.⁴⁴ De acuerdo a este estudio la empresa podrá establecer una matriz de riesgos según sus departamentos y las actividades de éste para escoger la mejor acción a tomar frente a cada evento. No se debe evaluar los riesgos a la ligera, es recomendable que se tome el tiempo necesario para determinar específicamente la ocurrencia y el impacto de cada riesgo.

1.3.5 Respuesta al Riesgo

Se puede evitar el riesgo, al eliminar la actividad que ocasiona dicho riesgo, se puede minimizarlo al tomar las acciones correctivas que permitan reducir su impacto y/o su posibilidad de ocurrencia, puede compartirlo al contratar un seguro y por último aceptarlo al dejar la situación tal como se encuentra y esperar que el riesgo suceda.⁴⁵ No se puede decir que todas las compañías deben tomar la misma decisión. Dependerá mucho de la aversión al riesgo de dirección de la compañía así como de las herramientas con que ella cuente para el manejo de riesgos.

1.3.6 Actividades de control

Son todas las políticas y procedimientos que tendrá la empresa para manejar los riesgos.⁴⁶ A veces las políticas no son suficientes y es necesario que la compañía busque herramientas que corrijan esto. Del mismo modo si las políticas no son debidamente documentadas e informadas a toda la compañía puede que no sirvan ya que por desconocimiento no existirá el cumplimiento.

⁴⁴ Ibídem

⁴⁵ Ibídem

⁴⁶ Ibídem

1.3.7 Información y comunicación

La información debidamente documentada, archivada y organizada no es suficiente si no es comunicada al personal pertinente de la compañía. La comunicación más efectiva es aquella que empieza desde arriba y fluye de manera que los niveles más bajos retroalimentan esta información y vuelve hacia arriba.⁴⁷ Las compañías deben buscar la mejor manera de información y comunicación dentro de la empresa esto depende de los recursos de la empresa, tipo de compañía y alcance que se quiera obtener.

1.3.8 Monitoreo

Se revisan todos los puntos anteriores con el fin de determinar la funcionalidad, objetividad, oportunidad y documentación de los mismos. Esto se puede lograr al realizar evaluaciones internas y externas.⁴⁸ Al monitorear la funcionalidad del sistema de control interno se podrá conocer si se cumplen los objetivos de la compañía, si los riesgos están siendo cubiertos y si las actividades que se están realizando son las adecuadas. En una evaluación del sistema de control interno se encontrarán fallas que deben ser corregidas para que puedan permitir el correcto funcionamiento del sistema en sí.

Ahora que se ha estudiado que es y cómo funciona un sistema de control interno, independientemente de la empresa, se podrá proceder a realizar la evaluación de éste en una compañía específica.

⁴⁷ *Ibídem*

⁴⁸ *Ibídem*

2. ESTUDIO PREVIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA

En este capítulo se analizará la información relevante de la Firma Auditora. Toda la información proporcionada para el desarrollo de éste capítulo es propiedad de la Compañía excepto cuando se cite otra fuente diferente. En este capítulo se ha procedido a resumir y redactar dicha información para proveer una reseña de las actividades y del sistema de control interno. Esto permitirá que los lectores del trabajo entiendan mejor el perfil de la Firma para así establecer criterios claros del contenido de los capítulos posteriores.

2.1 ANTECEDENTES

La Firma Auditora fue fundada en el Ecuador a principios de la década de 1990. Los profesionales que fundaron la firma tenían experiencia previa en otras firmas auditoras tanto locales como extranjeras. Esto les dio ventaja ya que muchos clientes persiguieron, por así decirlo, a los auditores de confianza en lugar de al nombre de la firma internacional o local. El promedio de trabajadores de la Firma está alrededor de 20 personas por año. Por lo general la rotación se da en la época fuerte de auditoría y al finalizar la misma. Para tener en cuenta, la temporada considerada fuerte dentro de las firmas auditoras son los meses de septiembre, del año auditado, a mayo, del año siguiente al auditado. Esto se da por los cierres de balance y las presentaciones de informes tanto a de manera interna como a los diversos entes de control, por

mentar los más importantes, Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de Compañías del Ecuador.

La Firma pone a disposición varios servicios que los pueden contratar tanto por requerimiento de un ente de control, de un banco o por su propia necesidad. Estos servicios son; auditoría de los estados financieros, auditoría de procesos, auditoría interna y auditoría de gestión. Más recientemente, y debido a los cambios que se han generado en las disposiciones y requerimientos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, específicamente a la transición de Normas Ecuatorianas de Contabilidad a Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF, la Compañía ofrece servicios de implementación de NIIF, revisión de implementación de NIIF y verificación de los estados financieros bajo NIIF.

En la actualidad la Empresa maneja una cartera de treinta clientes entre nacionales, subsidiarias y multinacionales. Cuenta con diecisiete personas entre el personal administrativo y operativo. La mayoría de las operaciones de la Empresa son en el Distrito Metropolitano de Quito. Sin embargo, cuenta con algunos clientes en Guayaquil, Ambato, Machala y Cuenca.

El mercado de auditoría externa en el Ecuador es muy competitivo ya que existen firmas auditoras de diferentes tamaños que varían los precios de manera notable para ajustarse a los diferentes tipos de clientes.⁴⁹ En el año 2011 este sector de auditoría externa sufrió una expansión debido a la separación de personal de mucha experiencia

⁴⁹ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR. Firmas Auditoras Externas Calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Internet. http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/main/firmas_auditoras_externas/directorio_6_sept_13.pdf. Acceso: 26 de enero de 2014.

de las empresas auditoras más importantes del País.⁵⁰ Hoy en día es muy común encontrarse con auditores externos que no trabajan bajo relación de dependencia sino de manera independiente ofreciendo sus servicios como personas naturales. Este fenómeno causó una baja a los precios de los diferentes servicios de auditoría, la Firma Auditora estudiada considera que la competencia cobraría menos de la tercera parte de lo que se ha acostumbrado. Cabe recalcar que en el Ecuador las auditorías son mayormente llevadas a cabo por requisito de la Superintendencia de Compañías⁵¹⁵², es muy raro el caso que una empresa contrate los servicios de auditoría por incentivo propio.

2.1.1 Misión, visión y objetivos organizacionales

En esta sección se estudiará los pilares de funcionamiento de la empresa. Estos pilares son; misión, visión y objetivos organizacionales. Primero se debe establecer claramente las definiciones de estos elementos, de esta manera el entendimiento y estudio de los mismos será más fácil. Sin embargo, ya que existen varios autores y expertos en administración, se encontrarán varias definiciones de cada elemento. Es necesario establecer una definición aplicable al resto de este trabajo.

⁵⁰ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR. Análisis Societario Económico.- Actividades de registro de las transacciones comerciales de empresas y otras entidades 2010, 2011 y 2012. Internet.

[http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=a591024321c5e2bdbd23ed35f0574dde&ubc=Sector %20Societario/%20Estudios%20%20Societarios/%20Analisis%20Economico%20Mensual](http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=a591024321c5e2bdbd23ed35f0574dde&ubc=Sector%20Societario/%20Estudios%20%20Societarios/%20Analisis%20Economico%20Mensual). Acceso: 26 de enero de 2014.

⁵¹ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR. Resolución No. 02.Q.ICI.0012. Internet. www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/...9cdc.../Res-SC_2002.doc. Acceso: 24 de enero de 2014.

⁵² SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR. Ley de Compañías del Ecuador. Sección 9na de la Auditoría Externa, Artículo 318. Internet. <http://docs.ecuador.justia.com/nacionales/leyes/ley-de-companias.pdf>. Acceso: 24 de enero de 2014.

Para especificar lo que es misión, se han tomado las definiciones más importantes. Jack Fleitman en su libro *Negocios Exitosos* define la misión de la siguiente manera:

“La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”⁵³

Este concepto es adecuado, en la manera que indica a profundidad la terminología y explica de qué manera se aplica la misión en las actividades de la empresa.

Por otro lado, Simón Andrade en su *Diccionario de Economía* define a la misión cómo la finalidad de una empresa o el papel que desea cumplir en su entorno.⁵⁴

Esta definición es un poco vaga y ambigua ya que no esclarece que se debe entender por misión. Es por ello, que luego de tomar lo mejor de cada definición, se debe entender por misión a la finalidad cuantificable y medible de la empresa en un espacio y tiempo determinados que rige sobre sus actividades.

En la misma línea, es necesario definir de manera correcta que es lo que se entiende por visión. Tomando en cuenta las razones expuestas anteriormente, no es prudente regirse en una sola definición sino analizar varias definiciones para establecer aquella más aplicable.

⁵³ FLEITMAN, JACK. *Negocios Exitosos*. México, Mc Graw Hill, 2000.

⁵⁴ ANDRADE, SIMÓN. *Diccionario de Economía*. México D.F., Editorial Andrade, Tercera Edición, 2008.

“La Visión de una organización es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.”⁵⁵

Esta definición no es muy clara en lo que quiere decir, no indica qué es lo que se debe explicar en la visión ni para qué le es útil a una compañía, es por ello que se toma en cuenta otra definición.

“Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?”⁵⁶

Esta definición permite conocer para qué sirve la visión de una empresa, es decir de qué manera la puede aplicar a sus operaciones. En el mundo empresarial está es la definición más utilizada para exponer lo que es visión a los clientes internos y externos de las empresas.

Existen varias definiciones de lo que se quiere decir por objetivos, muchos autores confunden fin con objetivo o meta con fin, es por ello que para un estudio correcto no sólo se debe definir que es el objetivo sino que son objetivo, meta y fin.

⁵⁵ EL CONTADOR VIRTUAL.COM. Definición de Visión. Internet.
<http://elcontadorvirtual.blogspot.com/2010/03/definicion-de-vision-organizacional.html>. Acceso: 13 de enero de 2014.

⁵⁶ SALAZAR, FELIPE. Definición de Misión, Visión y Objetivos de una Empresa. Internet.
<http://estrategiaempresarialfca.files.wordpress.com/.../felipe-salazar-mision-visi...%E2%80%8E>. Acceso: 14 de enero de 2014.

Un objetivo es:

“Un elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué”⁵⁷

La Firma ha determinado de manera muy clara lo que considera su misión, su visión y sus objetivos. Esta información consta en el Acta de Constitución de la Empresa. La misma ha sido extraída y no ha sido modificada.

Misión: Proporcionar servicios de auditoría y consultoría dentro y fuera del Ecuador, a clientes de diferentes industrias, que sean considerados útiles para la toma de decisiones gerenciales y cumplimiento de leyes y regulaciones.

Visión: Consolidarnos como una firma que proporciona servicios de auditoría y consultoría que se distingan de los demás, por el aporte real que genera a sus clientes, personal y sociedad

Objetivos:

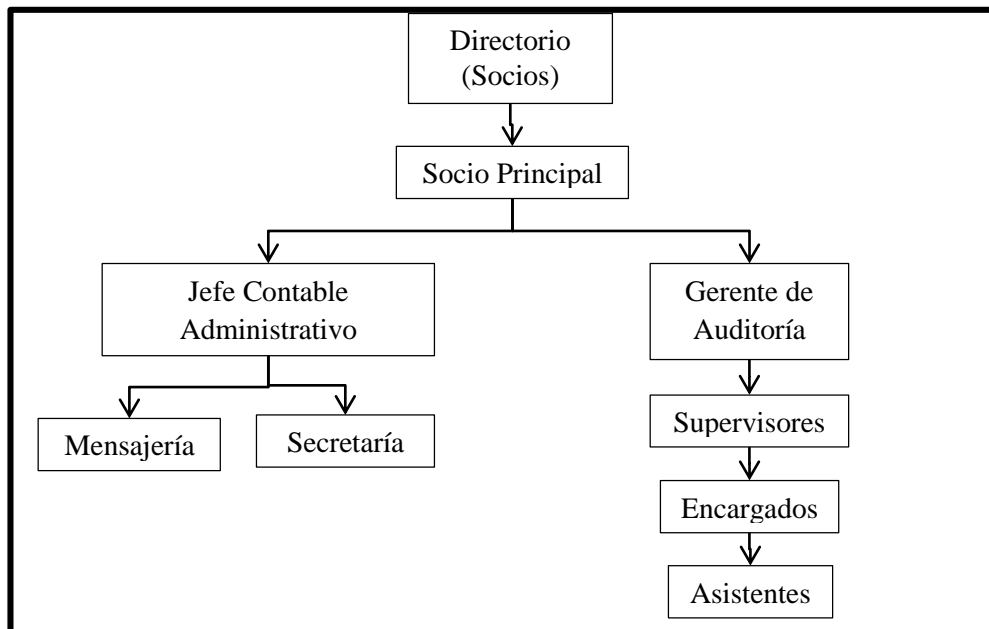
- Realizar auditorías de estados financieros y de procesos cumpliendo las normas internacionales de auditoría aplicables a estos trabajos.
- Emitir informes de calidad, oportunos y confiables para cada trabajo que se realice y de esta manera permitir que los clientes tomen decisiones adecuadas en el manejo de sus empresas.
- Verificar, mediante los diferentes trabajos de auditoría, que las empresas cumplan con las disposiciones legales que se les aplique a cada caso de manera general y particular.
- Promover el crecimiento profesional del personal de la Firma.
- Duplicar la cartera de clientes en por lo menos 5 años para poder posicionarnos en las principales ciudades del Ecuador (Quito, Guayaquil, Cuenca).
- Generar ingresos suficientes para la solvencia económica de los socios y el personal.
- Mantener al personal actualizado para que cumpla las leyes vigentes en el territorio.
- Mantener una adecuada organización que garantice la sucesión y la continuidad de operaciones en el futuro en la ausencia de los socios actuales.

⁵⁷ Ibídem.

- Desarrollar nuevos servicios que permitan diversificar el negocio de la firma en los próximos tres años.
- Mantener un portafolio de clientes de por lo menos 50 compañías al año.
- Alcanzar y mantener un nivel de rentabilidad de por lo menos el 20% en cada cliente.
- Reducir el nivel de rotación del personal de la Firma, procurando que por lo menos se queden en la Compañías 3 años.
- Capacitar a todo el personal de la Firma en Normas Internacionales de Información Financiera y demás temas afines de la práctica de auditoría externa (actualización tributaria, normas internacionales de auditoría, Excel financiero, matemáticas financieras, etc.).
- Mantener dentro del portafolio de clientes por lo menos 10 compañías internacionales
- El nivel mínimo de honorarios será de US\$10.000 por cliente.
- Retener por lo menos el 90% de los clientes que contratan los servicios.
- La utilidad neta del año debe ser equivalente por lo menos del 10% del valor facturado.

2.1.2 Organización y estructura

La organización es una de tipo vertical, asignando mayor responsabilidad y potestad a los superiores.



Fuente: Firma Auditora

Básicamente, el socio principal se encarga de revisar que el contenido de los diferentes trabajos sea correcto. Asimismo, debe velar porque los auditores, desde los cargos más pequeños, sepan de manera correcta cómo se debe manejar la información y luego el adecuado procesamiento de la misma para minimizar errores maximizando la eficiencia. Para este fin, se ofrecen capacitaciones internas mensuales para todo el personal operativo. En este caso el Socio Principal actúa también de gerente general de la Firma buscando soluciones a los diferentes problemas que se puedan presentar en la Compañía. Por otro lado, la gerencia de auditoría se encargará únicamente de resolver problemas que se puedan dar en los trabajos que realiza la Firma. Asimismo, el jefe administrativo se encarga de organizar las actividades de mensajería, y secretaría mientras se encarga de la contabilidad de la Firma.

2.1.3 Análisis FODA según la Compañía

Aunque muchas veces se lo toma por sentado, el análisis FODA es una de las herramientas que permite definir las áreas que necesitarán mejora y los planes de acción de una compañía. Éste análisis puede dividirse de diferentes maneras de acuerdo al requerimiento del usuario. La manera más común es dividirlo en factores internos y externos, pero otra manera efectiva es dividirlos en factores positivos y negativos. Para una mejor comprensión de lo que significa FODA es necesario definir cada elemento individualmente. A continuación se divide el mencionado análisis en factores positivos y negativos. Pero, es imperativo consultar con la Compañía la manera en la que se maneja el FODA.

Un elemento positivo, en un plano matemático es todo aquello que se encuentra sobre el punto de referencia especificado⁵⁸, más conocido como el cero. Pero, este concepto puede trasladarse a la realidad administrativa y empresarial y decir que los aspectos positivos son aquellos que agregan valor al fin de la empresa. Es necesario mantener en cuenta que las empresas buscan ser mejores con sus actividades, es la parte específica donde cada aplicación varía. A manera de ejemplo, una empresa puede buscar ser la mejor en ventas dentro de su mercado mientras que otra busca obtener la mejor rentabilidad posible. Por otro lado, un elemento negativo, por simple lógica, es aquel que disminuye el valor de la compañía. Muchas veces es más fácil encontrar aspectos negativos que positivos, pero no todo aspecto negativo será siempre negativo. Para entender mejor esto, es necesario referirse al idioma japonés.

“La palabra crisis en japonés (危機=kiki) está compuesta por los caracteres 危=”peligro” y 機=”oportunidad”. Los japoneses siempre intentan buscar formas de buscar algún beneficio ante situaciones dificultosas.”⁵⁹

Ahora bien, para volver al análisis FODA se procede a definir los dos elementos considerados como positivos, fortalezas y oportunidades. Fortalezas son “todos aquellos elementos internos, propios del programa o proyecto, positivos que lo diferencian de otros de igual clase.”⁶⁰ En pocas palabras, fortalezas son todos los elementos con los que ya cuenta una compañía para su aprovechamiento. A veces los procedimientos son la fortaleza ya que puede ser los que le permitan

⁵⁸ MATHEMATICS DICTIONARY.COM. Elementos Positivos. Internet.

<http://www.mathematicsdictionary.com/spanish/vmd/full/p/positivenumber.htm>. Acceso: 15 de enero de 2013.

⁵⁹ MENEAME.NET. Crisis y Oportunidad Japonés. Internet. <http://www.meneame.net/story/crisis-peligro-oportunidad-japones>. Acceso: 15 de enero de 2013.

⁶⁰ WIKIPEDIA.ORG. Análisis FODA. Internet.

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#Fortalezas. Acceso: 15 de enero de 2013.

lucirse ante los resultados de otras compañías de su mercado. Las oportunidades se pueden definir como “aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.”⁶¹ Las oportunidades no son necesariamente propias de la empresa, ya que se dan en un entorno compartido conocido como mercado. Sin embargo, dadas las fortalezas individuales de cada compañía se podrán aprovechar las maneras de mejor forma. Continuando ahora con la definición de los elementos considerados como negativos se entiende por debilidades “a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización”⁶² Por lo general las debilidades son esos aspectos que frenan el progreso o que evitan el manejo adecuado de la empresa. Las amenazas, no son necesariamente todo lo contrario a las oportunidades. Se las puede definir como “situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.”⁶³ Una amenaza afectará a todo el mercado pero en distintas proporciones. Las amenazas deben tomarse muy en serio y deben ser clasificadas de acuerdo a la prioridad individual que cada empresa el dará.

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas debe verse en dos aspectos, interno y externo. Se debe tener en cuenta que los factores internos son aquellos en los que la Compañía puede tomar medidas directamente mientras que los externos son aquellos que dependen de elementos fuera del control de la Empresa. Es por eso que se divide al análisis FODA en Fortalezas y

⁶¹ Ibídem

⁶² Ibídem

⁶³ Ibídem

Debilidades, ya que son considerados factores internos, y Oportunidades y Amenazas, que se catalogan como elementos externos.

Una práctica común es tomar medidas para reducir las debilidades, y de cierta manera convertirlas en fortalezas, mientras se mejoran las fortalezas, para evitar que se conviertan en debilidades. Esto permite establecer controles internos dirigidos a la defensa contra las debilidades y al aprovechamiento de fortalezas de la empresa. En la misma línea se analizarán las oportunidades y amenazas para establecer su probabilidad de ocurrencia y el posible impacto. De este modo se observa que el Sistema de Control Interno no entorpezca las actividades de la Empresa y su deseo de expansión en el mercado.

Fortalezas	Debilidades
Experiencia en el mercado	Lenta recuperación de cartera
Tarifas competitivas	Definición de estructura incompleta
Personal capacitado permanentemente	Documentación de manuales desactualizada
Clientes de antigüedad y renombre	No cuenta con asociación con una firma internacional.
Contratos con empresas multinacionales.	Concentración de funciones en los altos mandos, especialmente en el socio principal
Control de calidad en la emisión de los informes.	No se cuenta con software especializado
Calificación previa de los posibles clientes para evitar compañías que no cumplan con las Leyes.	Procesos de control interno mayormente manuales.
Vigilancia directa por de los socios sobre el negocio.	
Baja rotación de personal	
Respeto por el personal y sus actividades extra profesionales	
Oportunidades	Amenazas
Nuevas empresas en el mercado que requieren auditoría	Creación de nuevas firmas auditoras con costos bajos
Mayor supervisión por parte de los organismos de control a las empresas del sector privado	Reformación de la legislación que no obliga a la auditoría externa.

Multinacionales buscan abaratar costos y contratar empresas locales para realizar auditoría	Crecimiento desmesurado de las firmas auditoras locales.
Emisión de nueva Normativa Internacional que cambia el manejo contable de las empresas	

Fuente: Empresa Auditora

2.2 ASPECTOS RELEVANTES QUE AFECTAN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO VIGENTE EN LA EMPRESA

A continuación, se analizarán los aspectos que afectan de manera directa al Sistema de Control Interno de la Compañía. Cabe recalcar que resultaría muy dificultoso e innecesario explicar los procedimientos de control interno de manera individual y es por eso que se deben analizar aquellos aspectos más relevantes.

2.2.1 Administrativos

Es esta sección se revisarán los diferentes aspectos de la organización cómo tal que rigen y sirven para el Sistema de Control Interno. La operación de la división administrativa de la Firma tiene como fin mejorar el ambiente y facilitar las actividades para que toda la Empresa pueda alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia y se puedan cumplir los objetivos.

La parte administrativa de cualquier empresa se puede definir de la siguiente manera:

“La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos [...] de una organización, con el

fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.”⁶⁴

2.2.1.1 Manuales

Un manual es un documento que contiene la información sobre políticas, funciones, objetivos o procedimientos explicados de una manera ordenada y sistemática entregando instrucciones que se consideran adecuados para la ejecución de una acción o conjunto de acciones determinadas.⁶⁵ Los manuales buscan estandarizar el enfoque que tienen los usuarios sobre los aspectos básicos del manejo diario de la entidad a la que pertenecen. En el Ecuador no existe un organismo que regule los tipos ni la cantidad de manuales que una empresa debe o puede tener. Esto debe verse como una ventaja ya que permite que los administradores sean tan generalistas o específicos cómo lo requiera cada entidad.

Los manuales de funciones se dirigen específicamente a explicar las funciones que debe cumplir una persona en un cargo determinado, es muy diferente enumerar las funciones a explicarlas. Las funciones suelen ser mencionadas al momento de contratar una persona, pero en el manual de funciones se indica que se debe hacer paso a paso para cumplir con cada función.

⁶⁴ WIKIPEDIA.ORG. Administración. Internet.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>. Acceso: 15 de enero de 2013.

⁶⁵ DEFINICION.ORG Manual. Internet. <http://www.definicion.org/manual>. Acceso: 15 de enero de 2013.

Por otro lado existen los manuales de procedimientos, estos explican detalladamente los diferentes pasos para cumplir un procedimiento determinado independientemente del cargo que ocupa una persona en la empresa. Los manuales de procedimientos pueden dividirse en procedimientos administrativos y operativos. Los procedimientos administrativos son aquellos realizados para verificar el cumplimiento de las políticas y del sistema de control interno de la empresa.

La Firma proporcionó los manuales que maneja para las diferentes actividades de la misma. Estos son los manuales de procedimientos y de funciones.

En el manual de procedimientos se encuentran las especificaciones de cómo se debe realizar las actividades directamente relacionadas con la administración de la Compañía. Estas actividades van desde contestar el teléfono a enviar correspondencia. Específicamente cubren los procedimientos de las funciones de secretaría, y de mensajería. Estos procedimientos son considerados vitales para la buena administración de la empresa.

El manual de funciones especifica que actividades se deben cumplir de acuerdo al cargo que ocupa cada trabajador. Se mencionan las actividades atribuibles al cargo de mensajería y al de secretaría. Obviamente, estas funciones están relacionadas directamente con el

manual de procedimientos ya que no se puede designar funciones sin que se especifique de qué manera se debería cumplir.

2.2.1.2 Políticas

Es muy común confundir políticas con reglamentos. Es por ello que se considera necesario definir lo que se debe entender por políticas empresariales.

“La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.”⁶⁶

Ahora se explicará a mayor detalle lo que quiere decir reglamento. Un reglamento es “el conjunto de reglas, conceptos establecidos por un agente competente a fin de establecer parámetros de dependencia para realizar una tarea en específico.”⁶⁷ En pocas palabras, el reglamento debe ser un documento que tiene como fin el poder normar los comportamientos para poder realizar una actividad determinada. Cabe claro que un reglamento no puede ser escrito por cualquier persona en la organización, debe venir de una persona cuyo cargo le permita crear reglamentos. Sin embargo, en la práctica profesional, los reglamentos se

⁶⁶ FACA.COM. Política Empresarial. Internet. <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>. Acceso: 15 de enero de 2013.

⁶⁷ CONCEPTOS.COM. Definición de Reglamento. Internet. <http://conceptodefinicion.de/reglamento/>. Acceso 15 de enero de 2013.

escriben conjuntamente por los gerentes y trabajadores del departamento en el que se va a aplicar dicho reglamento. Esto se da ya que es imperativo que los usuarios del reglamento lo entiendan para poder aplicarlo.

La Compañía cuenta con un documento específico de Políticas a aplicarse por los miembros de la compañía. Cabe aclarar que este documento no es de aplicación sólo para el área administrativa sino para todo el personal sin importar el área en el que desempeña sus funciones. El documento en sí se divide en secciones de comportamiento aceptado de acuerdo a las áreas aplicables a la Compañía.

Las políticas sirven especialmente para mejorar las actividades de los trabajadores mientras usan los recursos de la Compañía. Dentro de éste documento se encuentran el código de ética, el manejo de la información y el reglamento de uso de recursos y de comportamiento del personal.

2.2.1.3 Reglamentos

No existe un documento específico de Reglamentos Administrativos ya que los mismos se encuentran inmersos en el documento de Políticas de la Empresa, como se mencionó en el párrafo anterior. Esta práctica la ha realizado la empresa desde sus inicios.

Cómo parte de la división de reglamentos administrativos de la empresa se encuentran el Reglamento de uso del Internet, de Correo Electrónico, de Uso de Equipos y el de Conducta del Personal.

El objetivo de estos reglamentos es indicar a los colaboradores qué es lo que se puede y no se debe hacer con los recursos de la Empresa. Por otro lado, el Reglamento de Conducta de Personal muestra los lineamientos y las conductas mínimas esperadas por parte de los trabajadores dentro y fuera de las actividades profesionales que desarrollan.

El alcance de los reglamentos es global, ya que llega a todos los niveles indistintamente el cargo y el área de trabajo. No existen limitaciones ni excepciones que impidan que un miembro específico incumpla con los Reglamentos de la Empresa.

Actualmente y por requisito de los entes de control, la Compañía se encuentra trabajando en el Reglamento Interno de Trabajo, este documento debe contener la conducta mínima esperada de los trabajadores, horarios de trabajo, tipos de llamadas de atención, sanciones y formatos que usará la empresa. El Reglamento Interno de Trabajo o RIT por sus siglas, debe ser escrito por la gerencia de la empresa, revisado por un abogado laboral y finalmente aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador. Este documento debe actualizarse cada dos años o emitir una carta en la que notifica que no se actualizará dicho documento.

2.2.1.4 Herramientas informáticas

Administrativamente la Empresa maneja formatos generados en Microsoft Excel para el control de las diferentes actividades del personal tales como asistencia, permisos, entrega de información, entre otros.

La Compañía maneja un software propio para la elaboración de cheques, facturas, cálculo de nómina y elaboración de roles de pago. Este software se encuentra instalado en la computadora del Contador General de la Empresa sin acceso para el resto del personal.

2.2.2 Operativos

Las funciones operativas son aquellas que se relacionan directamente con el giro del negocio de la entidad. En el caso de la Firma son las actividades de auditoría y consultoría. Cabe recalcar que dentro del área de auditoría existe una organización tipo pirámide la cual se detalla a continuación.



Fuente: Firma Auditora

Esta organización muestra quienes son las personas que más responsabilidad tienen en el área operativa de la Empresa. La responsabilidad no sólo es en la parte de jerarquía sino también en la elaboración, verificación, actualización y difusión de los diferentes documentos y aspectos que afectan al Sistema de Control Interno.

2.2.2.1 Manuales

Los manuales de auditoría se enfocan en guiar, especialmente a los colaboradores con menor experiencia, sobre cómo se debe realizar los trabajos de auditoría. Estos manuales cuentan con ejemplos de las pruebas más comunes a aplicarse en los clientes; por ejemplo: arqueos de caja, revisión de documentación de gastos y de ingresos, entre otros.

El manual de auditoría está en medio magnético y es entregado de los encargados o supervisores hacia los asistentes. Este manual, según comentario de algunos asistentes de auditoría de la Firma, les permite revisar el trabajo sin necesidad de interrumpir mucho a las personas en los altos cargos.

2.2.2.2 Políticas

Cómo se mencionó anteriormente, las Políticas de la Empresa no han sido separadas entre parte administrativa y parte operativa. Esto se debe, principalmente, a los aspectos que trata la misma. Sin embargo, y debido

a la idea de expansión de la Firma hacia una división de capacitaciones, se espera que para el año 2014 se tengan tres documentos de políticas, uno para el área administrativa, otro para el área operativa de auditoría y otro para el área operativa de capacitaciones.

Los auditores, sin importar el lugar de trabajo, deben cumplir políticas propias de su carrera, éstas son: Normas Ecuatorianas de Auditoría, emitidas por la Federación Nacional de Contadores del Ecuador. Este documento, sirve principalmente para estandarizar la práctica de la auditoría dentro del territorio nacional. De igual manera, desde el 1 de enero de 2009, según Resolución No. 06.Q.ICI.003 de 21 de agosto del 2006,⁶⁸ todos los auditores externos deben usar las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento para la práctica de su profesión. Las mencionadas normas son conocidas como NIA y son emitidas por la Federación Internacional de Contadores o IFAC por sus siglas en inglés⁶⁹.

2.2.2.3 Reglamentos

La división operativa de la Empresa no cuenta con reglamentos específicos a su área de trabajo. Las reglas que deben cumplir se encuentran inmersas en las Políticas de la Compañía. Sin embargo, por pedido de los entes de control es necesario que se elabore un documento

⁶⁸ AGUIRRE Y ASOCIADOS.EC. Registros Oficiales. Internet.
http://www.aguirreyasociados.ec/phocadownload/res_06.q.ici.003.pdf. Acceso: 16 de enero de 2013.

⁶⁹ IFAC.ORG. Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. Internet.
<http://www.ifac.org/es>. Acceso: 16 de enero de 2013.

conocido como el Reglamento Interno de Trabajo cuyas características fueron explicadas anteriormente en este trabajo.

2.2.2.4 Herramientas informáticas

La Compañía no cuenta con herramientas informáticas especializadas para el Sistema de Control Interno del área operativa. La mayor parte de formatos para el manejo de personal cómo lo son control de permisos, entrada, salida, inventario de materiales, uso del teléfono, entre otras, son basadas en Microsoft Excel y completadas manualmente. La conexión a internet es abierta, es decir no cuenta con las debidas restricciones para que los usuarios no puedan acceder a sitios web de ocio. Del mismo modo, para el desarrollo de las actividades normales de la empresa, no cuentan con software especializado, las pruebas de auditoría se realizan en formatos de Excel.

2.3 PROCESOS DE LA COMPAÑÍA

A continuación se relatarán los procesos de la Compañía que afectan directamente al Sistema de Control Interno. Estos procesos buscan ser lo menos redundantes posibles. Sin embargo, en el estudio de los mismos se podrá determinar si ciertamente estos procesos evitan la duplicación de esfuerzos y maximizan el uso de los recursos mientras permiten la consecución de los objetivos empresariales.

Para poder continuar de manera adecuada con ésta sección del presente capítulo, es necesario entregar una definición de lo que se debe entender por procesos. “Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.”⁷⁰ Este concepto nos indica que no todas las actividades forman parte de un proceso. Esto se debe a que existen diferentes tipos de actividades.

Las actividades pueden ser fácilmente clasificadas en primarias, secundarias y terciarias. Para poder clasificarlas es imperativo conocer la finalidad con la que se realizan dichas actividades. Sin embargo, se deben explicar de manera inversa para que sea más fácil su entendimiento. La actividad terciaria es aquella que brinda facilidades a cumplir una actividad de carácter secundario. Una actividad terciaria no agrega valor a la finalidad pero si es complementaria de las actividades secundarias. La actividad secundaria, por otra parte si agrega valor directo a la finalidad, pero no son el fin con el que se realizan dichas actividades. La actividad primaria es la actividad principal de la que dependen inmediatamente las actividades secundarias y terciarias, en otras palabras si no se realiza la actividad primaria no existe necesidad de realizar las secundarias o terciarias.⁷¹ Entonces, ahora que se han explicado las diferentes actividades, se podrá proseguir con la explicación de los diferentes procesos de la Firma.

⁷⁰ DEFINICIÓN ABC.COM. Proceso. Internet.

<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>. Acceso: 16 de enero de 2013.

⁷¹ VASIL, DAVÍDOV. La enseñanza escolar y el desarrollo psíquico, Investigación psicológica teórica y experimental. Moscú, Editorial Progreso, 1986.

2.3.1 Gerenciales

Los procesos gerenciales son considerados cómo los más importantes y muchas veces son los menos notorios. Los gerentes deben encargarse de resolver problemas de gravedad media o alta, que puedan convertirse en riesgo de negocio. La mayoría de las veces estos problemas son externos y es por eso que las partes administrativa y operativa no llegan a verlos. Sin embargo, existen problemas internos que al no ser solucionados por los mandos medios, requieren intervención de los mandos altos. La Gerencia de la empresa consta de una sola persona. Sin embargo, se apoya muchas veces en el Directorio que consta de dos personas más. Cabe aclarar que el Directorio no interviene directamente con el desarrollo de las actividades de la Firma.

Entre los procesos gerenciales de la Firma se pueden destacar los siguientes:

Consecución y mantenimiento de clientes. Este procedimiento debe realizarse en los mandos altos ya que en ellos recae el poder de negociación que puede permitir atraer nuevos clientes cómo mantener a los clientes antiguos.

Determinación de sueldos y salarios. Este proceso es una de las responsabilidades del Gerente con los clientes internos de la Empresa. Los altos mandos deben encargarse de encontrar una remuneración que sea justa y que permita que los buenos elementos se mantengan dentro de la Compañía.

Adquisición de activos. En muchas empresas se maneja el departamento de adquisiciones, pero en todas las empresas necesitan la aprobación final de los altos mandos para poder realizar dichas adquisiciones. Por lo general, el estudio de ofertas y precios se los deja a los medios mandos. Pero la compra la finalizan los altos mandos especialmente si los activos son grandes o de mucha incidencia en la consecución de los objetivos empresariales.

Contratación y terminación de contratos. Los altos mandos se encargarán directamente de determinar si se deben crear nuevos puestos o eliminar puestos existentes. En la Empresa, principalmente por tratarse de una pequeña compañía, los altos mandos son los que negociarán la entrada y la salida del personal.

Emisión final de los informes de los trabajos de auditoría. Los altos mandos de la Empresa sólo leen el informe para determinar que el mismo va a ser entendido y aceptado por el cliente. Una vez que el Gerente acepta este informe lo firma. Obviamente, recae en la parte operativa el proceso de elaboración de estos informes.

Evaluación de los mandos medios. El Gerente se encargará de determinar si los mandos medios están o no cumpliendo con sus expectativas y avanzan hacia la consecución de los objetivos empresariales. Esto puede significar la promoción o la separación del personal que labora en la firma.

Elaboración del plan de sucesión. Para evitar que la Empresa cierre en caso de ausencia del Socio Principal, quien es el fundador de la misma y a su vez opera

como Gerente, conjuntamente con el Directorio vienen desarrollando un plan de sucesión para poder identificar elementos que podrían hacerse cargo de la Organización con el fin de mantenerla operando en el futuro.

Evaluación de la situación económica y financiera de la empresa. Sin importar la empresa, los gerentes deben verificar periódicamente la situación de su empresa en los estados de situación financiera. Del mismo modo verificará si las cifras presentadas son adecuadas y tomará medidas correctivas o preventivas para mejorar dicha situación.⁷² En este aspecto el Gerente también elabora el presupuesto anual y realiza conjuntamente con el Contador las evaluaciones del cumplimiento de dicho presupuesto.

Planificación de las auditorías. Uno de los procedimientos fundamentales del Gerente, es participar en el proceso de planeación y ejecución de los trabajos de auditoría. El Gerente también se acerca a los clientes para poder discutir los informes de auditoría y trabajos especiales, esto lo hace conjuntamente con el equipo de auditoría.

Asignación del equipo de trabajo. El Gerente se debe encargar de mantener al equipo de trabajo organizado para realizar actividades que son consideradas necesarias. Al asignar al personal a las actividades se toman en cuenta varios factores que pueden afectar que una persona en particular cumpla o no su asignación. Por lo general las asignaciones en la Firma Auditora se realizan de manera semanal.

⁷² CACHEIRO, MARÍA. Formación en Instituciones y Empresas: Como Planificar, Elaborar y Evaluar un Plan de Formación. Madrid, Editorial UNED, 2012.

Planificación estratégica. La alta gerencia conjuntamente con un comité asesor se encargan de delinear las metas estratégicas de la empresa, las mismas que a su vez son formuladas con base a los planteamientos del personal operativo, clientes y de la plana directiva de la Organización.

Contacto con asesores internacionales. Uno de los aspectos fundamentales de la gestión gerencial es el mantener contacto con asesores de reconocido prestigio nacional e internacional en los diferentes campos de servicios que presta la firma. La labor de los asesores, sean nacionales o extranjeros, es asistir en la solución de situaciones que se puedan presentar en la parte técnica o administrativa. Dentro de este aspecto la Firma mantiene asociaciones con firmas internacionales de auditoría en países en donde los clientes de la Compañía tienen negocios.

Desarrollo de nuevos servicios. La Gerencia a su vez se encargará de detectar nuevos campos de servicios que se pueden brindar a los clientes. A fin de evitar el riesgo de solo depender de negocios tradicionales.

Definición de temas de capacitación del personal. En base al conocimiento del personal que labora en la Firma y a los requerimientos de los clientes, que operan en varias áreas e industrias, la Gerencia y el nivel Directivo definen los temas de capacitación que deben impartirse al personal.

Detección de riesgos. La Gerencia conjuntamente con el directorio analizan periódicamente los riesgos de negocios que se van presentando en las operaciones que ejecuta la firma. Además, determinan las estrategias para

mitigar los efectos negativos de los riesgos en caso que estos llegaran a suscitarse.

2.3.2 Administrativos

Los procesos administrativos son aquellos que permiten buscar armonizar la manera en la que la Empresa está siendo llevada. Los procesos administrativos inciden directamente con el manejo del personal, los activos, tangibles e intangibles, y ciertos aspectos importantes para mantener el orden dentro de la Compañía. El área administrativa consta de un Gerente Administrativo, un asistente de gerencia, el contador y un mensajero – conserje.

Selección de personal. El área administrativa de la Empresa debe encargarse de contratar el personal para toda la Firma. Sin importar el cargo la responsabilidad de seleccionar personal adecuado para entrar a la firma recae sobre el Gerente Administrativo.

Control de costos de los proyectos. El Contador y el Gerente Administrativo revisarán los costos y gastos incurridos para la realización de los trabajos de auditoría. Estos costos y gastos reales serán comparados con los costos y gastos presupuestados y las variaciones son cuidadosamente analizadas para poder determinar que las causó.

Control del desarrollo de programas de capacitación interno. Una vez que la Gerencia ha decidido capacitar al personal interno, es responsabilidad del área

administrativa de la empresa el verificar que los asistentes tengan el material y que cumplan con la asistencia a dichos eventos.

Atención a los Organismos de Control. Es responsabilidad del Gerente Administrativo el atender los requisitos de los diferentes organismos de control del Ecuador. Normalmente estos requisitos vienen de la Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Bancos, Servicio de Rentas Internas y Ministerio de Relaciones Laborales.

Actualización de las calificaciones de la firma y de requerimientos de los Entes de Control. Para poder operar como empresa auditora, es necesario completar ciertos requisitos, en su mayoría impuestos por parte de la Superintendencia de Compañías. Año a año la responsabilidad de actualizar los datos para las entidades de control, dirección, número de RUC, nombre del gerente, entre otros, recae sobre el asistente de gerencia.

Control de la emisión de los estados financieros y afines. El Gerente Administrativo conjuntamente con el Contador, en forma mensual, revisa que se emitan los Estados Financieros y sus respectivos anexos, solicitando aclaración en las variaciones más significativas. Se prepara mensualmente un reporte sobre la Situación Financiera de la Empresa el cuál será enviado a la Gerencia.

Mantenimiento del ambiente laboral. Teniendo en cuenta que el ambiente laboral es fundamental para lograr niveles adecuados de eficiencia, se indaga de manera

constante el clima laboral. Éste análisis se hace a través de conversaciones con el personal de la Firma para confirmar su nivel de satisfacción con la Empresa.

Elaboración de propuestas. Tomando en cuenta los lineamientos entregados por la Gerencia, se preparan las propuestas de auditoría o trabajos especiales, las que luego de enviarse a los clientes necesitan de un seguimiento para establecer la decisión que ha tomado el cliente.

Control de asistencia del personal. El área administrativa debe verificar que los trabajadores se encuentren en donde deban encontrarse dentro de las horas de trabajo. Esto puede ser en el cliente o en la empresa de acuerdo a las asignaciones de cada persona. En este mismo punto, el área administrativa se encarga de llevar un control de permisos y vacaciones del personal.

Asignación de activos. No todas las personas están capacitadas ni autorizadas a utilizar los activos de la Empresa. Del mismo modo, el área administrativa debe verificar que cada trabajador tiene los recursos necesarios para que pueda realizar adecuadamente sus actividades. Asimismo, el área administrativa debe verificar periódicamente que los activos se encuentran en funcionamiento adecuado y no representarán pérdida de recursos durante la realización de actividades.

Cumplimiento de políticas. El área administrativa debe velar porque todas las políticas se estén cumpliendo a cabalidad por todo el personal de la Empresa, sin importar su cargo. En caso de no hacerlo notificará

Recepción de reportes y evaluaciones. El personal operativo de la compañía emitirá, cada cierto tiempo evaluaciones al personal asignado. El área administrativa se encarga de reunir y revisar estos reportes para elaborar informes y de esta manera notificar a gerencia qué medidas se deberían tomar.

Inventario de materiales y suministros. Cada dos semanas el personal administrativo elabora el inventario de suministros y materiales para determinar si requiere o no comprar más.

Cálculo y pago de sueldos y salarios. Con la información suministrada por el Gerente Administrativo, el Contador se encarga de calcular los sueldos y para enviar los pagos al personal.

Pago a proveedores. Semanalmente, de acuerdo a la antigüedad de la facturas de los proveedores, se cancela a los proveedores mediante cheque.

Custodio de archivo. El área administrativa está encargada de organizar y mantener el archivo de los clientes al día. Este archivo es de acceso restringido para el área operativa por la sensibilidad de información que consta en cada carpeta.

Archivo y manejo de papeles de trabajo antiguos. En el Ecuador las Firmas auditoras deben tener en sus archivos los papeles de trabajo de los clientes de por lo menos los últimos cinco años. Cuando han cumplido este tiempo el área administrativa se encarga de la reubicación de los papeles de trabajo de hasta

siete años en sus bodegas ubicadas en Riobamba. Los papeles de trabajo con más de siete años de antigüedad son destruidos, dicha destrucción debe reportarse en un acta detallando que papeles han sido destruidos.

Verificación de software y hardware asignado al personal operativo. Cada dos meses el área administrativa se encarga de revisar que los equipos cuenten con las actualizaciones adecuadas para que el sistema operativo, software y hardware asignado no presente inconvenientes.

Actualización de datos del personal. Este proceso se lleva en tres instancias, la actualización anual del personal, realizada el mes de agosto de cada año, la actualización por entrada de nuevo personal, realizada únicamente de la persona que ingresa a la Firma y la actualización de salida, realizada únicamente de la persona que sale de la Firma.

Coordinación del traslado de los auditores fuera de la ciudad. A veces los clientes de auditoría se encuentran fuera de la ciudad de Quito, y es necesario que los auditores se trasladen para que puedan realizar sus actividades de manera adecuada. Sin embargo, es responsabilidad del área administrativa el permitirles que su traslado sea oportuno y seguro.

Creación y actualización de formatos. De acuerdo a las necesidades y a la información proporcionada por la Gerencia y el personal de auditoría y administración. Se actualizan los formatos existentes o se crean nuevos formatos. Estos formatos sirven para mantener el control de las diferentes

actividades y procesos que se desarrollan en la Firma. Se prepara el entrenamiento para explicar el uso correcto de dichos formatos.

Inducción del nuevo personal. Una de las principales características de la Firma, así como del negocio de auditoría, es el alto nivel de rotación de personal que labora en auditoría. Por lo que es necesario impartir un seminario de inducción al nuevo personal que ingresa a la Firma. En este proceso de inducción, se pone énfasis en el cumplimiento de valores y políticas que tiene la Compañía, los cuales son las bases para mantener la credibilidad y confianza de los clientes de la Empresa.

Preparación de memorandos al personal. Sean memos congratulatorios o reprobatorios, el Gerente Administrativo es el encargado de coleccionar la evidencia necesaria y de elaborar el memorando. Sin embargo, dependiendo la gravedad del asunto, pueda ser que el Gerente firme dichos memorandos.

2.3.3 Operativos

Los procedimientos operativos que inciden en el control interno son pocos ya que esa responsabilidad recae sobre el área administrativa de la Empresa. Sin embargo, existen ciertos procedimientos que de no cumplirse podrían significar graves daños a la Firma ya que se tratan de procedimientos que involucran a los clientes. La mayoría de procedimientos que inciden en el control interno están relacionados con la elaboración de informes de auditoría. El área operativa,

entonces, tiene la responsabilidad de cuidar el manejo de la información que se le presenta para la correcta realización de su trabajo.

Preparación de información para elaboración de los trabajos de auditoría. Antes de iniciar los trabajos de auditoría es necesario que el personal asignado se reúna con el cliente para determinar qué información debe ser entregada. Sin la información necesaria los trabajos de auditoría no podrán realizarse adecuadamente.

Confirmaciones de auditoría. Muchas veces la información entregada por los clientes no es suficiente para que los auditores puedan emitir una opinión. Es por ello que requieren obtener confirmaciones externas de clientes, proveedores, acreedores, deudores y otros sujetos relacionados a los clientes.

Respaldo de información. Los auditores, al tener que movilizarse de un cliente a otro, tienen un riesgo muy elevado de sufrir daños y robos, es por eso que cada vez que lo consideren necesario, los auditores deberán respaldar la información de sus computadoras para no perderla.

Evaluación al personal de los trabajos de auditoría. El área administrativa pierde contacto directo con el personal de auditoría cuando ellos se encuentran realizando sus labores cotidianas. Es por ello que los altos mandos del área operativa se encargarán de evaluar al personal para que de esta manera, tanto la gerencia como el área administrativa pueda tomar decisiones sobre el desempeño individual de cada colaborador.

Planificación del trabajo de auditoría. Para una realización adecuada de los trabajos de auditoría es necesario que se organicen los recursos, las fechas de entrega y las pruebas a realizarse. Un plan de auditoría bien organizado y discutido con el cliente garantiza que el trabajo se realizará en las mejores condiciones posibles.

Determinación de los riesgos de auditoría y materialidad de las cuentas. Una vez iniciado el trabajo de auditoría, el equipo de trabajo estudiara detenidamente los riesgos a los que se enfrenta y las cuentas que analizaran en el tiempo asignado. El estudio de materialidad de las cuentas se enfoca en determinar cuáles cuentas pueden contener problemas.

Instrucción a asistentes de auditoría. Los asistentes de auditoría necesitarán más ayuda por parte del personal con experiencia para poder realizar su trabajo. Por lo general la instrucción a los asistentes de auditoría se la realiza en dos momentos, una antes que ingresen a su primer cliente y la otra cada vez que se les presenta una nueva prueba de auditoría para evitar que la realicen de manera equivocada.

Comunicación de hallazgos y reporte de responsabilidades. No todos los hallazgos en auditoría son negativos, sin embargo todos los hallazgos deben ser debidamente reportados a la persona adecuada para que se pueda tomar una decisión respecto a la continuidad del trabajo. De igual manera, el equipo de auditoría deberá reportar cuales fueron sus funciones dentro de cada hallazgo, esto permite establecer si dicho hallazgo fue tratado de la mejor manera posible.

Revisión de sistemas. El equipo de auditoría debe revisar el sistema contable del cliente para determinar si tiene falencias o si es vulnerable a ataques internos o externos. Normalmente la evaluación y revisión de estos sistemas se realizan con ayuda de un auditor de sistemas. Sin embargo, existen pruebas de auditoría que permitirán conocer al auditor si está realizando bien este trabajo.

Revisión analítica de la documentación del cliente. Los documentos que presentan los clientes al equipo de auditoría deben cumplir criterios mínimos de presentación. Estos criterios son estandarizados, dependiendo el tipo de documento. Adicionalmente, los auditores deben verificar que la documentación presentada guarda relación directa con sus pruebas de auditoría y con las cuentas materiales del cliente.

Elaboración y obtención de la carta de representación. La carta de representación es el único documento que certifica que las cifras, datos, documentos y demás formas presentadas por el cliente son verídicas y de su responsabilidad.⁷³ Sin una carta de representación, los clientes podrían actuar de manera no integra y mentir sobre la veracidad de los trabajos de auditoría.

Elaboración y emisión de la carta de control interno. Los auditores revisan primordialmente el sistema de control interno contable de la empresa, para minimizar riesgos y evitar confusiones en el futuro. La carta de control interno es discutida directamente con los contadores para determinar las bases, razones o circunstancias en las que se ha presentado una falencia en cuestión.

⁷³ MORA, ARACELI. Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión. Madrid, Editorial Ecobook, 2008.

Discusión de informes con los clientes. Es deber de los clientes de auditoría discutir los informes en instancia de borrador y de definitivo. Este procedimiento se realiza principalmente para determinar si las observaciones presentadas pueden ser solucionadas o si son definitivas. Muchas veces, especialmente por falta de tiempo, las observaciones no son discutidas el momento de ser encontradas, pero al discutir las en un borrador de informe, pueden llegar a ser eliminadas del mismo o convertirse en una salvedad.

Revisión de los papeles de trabajo y control de calidad. Una persona ajena al equipo de trabajo revisará si los papeles de trabajo cumplen con los estándares de la empresa. A veces, para evitar perder objetividad, se contratarán servicios de personas ajenas a la Firma a que realicen dicha revisión. Este procedimiento permite mejorar y mantener la calidad de los trabajos de auditoría en todos los clientes.

Atención de consultas de los clientes. Muchas veces los clientes de auditoría tienen consultas puntuales que son presentadas a los auditores. Siempre y cuando estas consultas se enfoquen en el área de experiencia o de los auditores, tienen la obligación de responderlas. Mayormente las consultas son realizadas verbalmente. Sin embargo, los auditores tienen como obligación contestar a las consultas de manera escrita a través del correo electrónico.

2.3.4 De apoyo

Los procesos de apoyo son aquellos que permiten que las áreas de gerencia, administrativa y operativa cumplan con sus procesos sin quitarles recursos, especialmente tiempo. Los procesos de apoyo generalmente son realizados por el asistente de gerencia y por la mensajera – conserje aunque a veces puede intervenir el contador o el gerente administrativo.

Lectura de informes. El gerente administrativo leerá los informes de auditoría para determinar si estos tienen errores gramaticales, ortográficos, de redacción, aritméticos, de fondo o de forma. Esta revisión no busca determinar la veracidad de los informes sino la presentación final para no perder la identidad corporativa.

Emisión de informes. El proceso de copiado, engrapado y empastado de los informes de auditoría toma tiempo y es por ello que se le encarga este proceso al asistente de gerencia o a la mensajera – conserje.

Mensajería y logística. La mensajera – conserje, se encargara de enviar los diferentes documentos fuera de la Empresa, del mismo modo se encargará de recibir la correspondencia y de retirar los pagos, en caso de ser cheque, de los clientes.

Mantenimiento de los equipos. El gerente administrativo se encarga de comunicarse con los proveedores de servicios de mantenimiento de los diferentes equipos de la empresa. Si los equipos no funcionan adecuadamente, el

desperdicio de tiempo y de dinero puede llegar a afectar gravemente la consecución de los objetivos empresariales.

Seguridad y bienestar del personal. El gerente administrativo tiene como responsabilidad velar por el bienestar y la seguridad del personal. El bienestar de los colaboradores puede ser si tienen suficiente agua o si se encuentran bien de salud. Del mismo modo, se debe minimizar el riesgo de cualquier accidente o enfermedad de trabajo para que todo el personal de la Firma realice sus funciones adecuadamente.

Organización de agendas. El asistente de gerencia debe organizar las agendas del Gerente General y del Gerente Administrativo, esto permite que ambos cumplan con sus reuniones ya sea con los clientes, proveedores, posibles clientes, entre otros.

Ahora que se conoce la Empresa en la que se realizará la evaluación del sistema de control interno, se aplicarán los conocimientos adquiridos en el capítulo 1 de este trabajo de tesis y se procederá a la Evaluación del Sistema de Control Interno de la Firma Auditora ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.

3. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE MEJORA.

La evaluación del sistema de control interno de cualquier empresa no debe ser tomada a la ligera ya que se busca estudiar las debilidades, los riesgos que estas debilidades acarreen y la respuesta a cada eventualidad que podría aplicar la empresa. Asimismo, al momento de evaluar el sistema de control interno, es necesario que el evaluador pueda realizar recomendaciones apropiadas para que la empresa mejore su situación.⁷⁴ Esto se refiere a; disminuir las debilidades, de ser posible eliminarlas, en caso que no se puedan disminuir las debilidades, utilizar las fortalezas de la empresa para poder afrontar de mejor manera al riesgo y así minimizar o eliminar el impacto que éste podría tener en el futuro de la compañía.⁷⁵

De acuerdo a lo estudiado, la mejor manera para evaluar el sistema de control interno, independientemente de la industria, es elaborar una matriz de comparación en la que se aplique una encuesta para determinar si la compañía cumple o no con las recomendaciones de control interno de los expertos en el tema. La matriz de riesgos es un cuadro distribuido en filas y columnas que debe contener cómo mínimo los siguientes aspectos: nombrar el área o departamento general, escribir el título del proceso general, establecer las acciones y responsables de este procedimiento. En esta área es donde se identificarán las debilidades, los riesgos y el impacto que dicho riesgo tendrá en la organización.

⁷⁴ INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Guía para la Supervisión de Sistemas de Control Interno. Madrid, Instituto de Auditores Internos de España, 2006.

⁷⁵ *Ibíd*em

Una vez elaborada la matriz de riesgos, el evaluador deberá investigar y proponer mejoras para que el sistema de control interno evite cometer los mismos errores en el futuro.⁷⁶ Es responsabilidad del evaluador, dado un tiempo prudente, el estudiar si las recomendaciones fueron aplicadas o no. Este proceso de retroalimentación es conocido como monitoreo. Cabe aclarar que no es trabajo del evaluador el aplicar estas correcciones, esto recae sobre el responsable del área o de la empresa en sí.⁷⁷

3.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El primer paso de la evaluación es conocer la estructura en la que se maneja el sistema de control interno. La estructura de dicho sistema se refiere a la cadena de mando que lo crea, supervisa, analiza, evalúa y actualiza.⁷⁸ Normalmente, se puede dividir un sistema de control interno. La división más común es la administrativa – contable que establece de qué manera cada control afectará a la parte administrativa de la organización y cómo esto se lo debe manejar en el aspecto contable de la empresa.⁷⁹ Sin embargo, ese es un enfoque anticuado, ya que se creía que el control interno sólo servía para verificar que la contabilidad se está llevando bien y que la empresa no sufre pérdidas materiales. Hoy en día es muy común encontrar que el enfoque del sistema de control interno es el alcanzar los objetivos organizacionales y ya no el de evitar fraudes.⁸⁰

⁷⁶ *Ibíd*em

⁷⁷ INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Madrid, Iberdola y The Institute of Internal Auditors, 2011.

⁷⁸ FONSECA, OSWALDO. Sistemas de Control Interno para Organizaciones. Lima, Editorial IICO, 2011.

⁷⁹ SANTILLANA, RAMÓN. Establecimiento de Sistemas de Control Interno. México D.F., Cenage Learning América Latina, 2003.

⁸⁰ BERBIA, PATRICIA. Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno. Altamonte Springs, The IIA Research Foundation, 2008.

En el caso específico de la Firma Auditora, el Sistema de Control Interno involucra a todas las personas de la Organización en diferentes aspectos de la misma. Muchas veces el Sistema de Control Interno depende directamente del profesionalismo y la responsabilidad con la que cada colaborador realiza sus actividades cotidianas. Esto es algo muy común ya que si no existe compromiso de cumplimiento por parte de los colaboradores, ningún sistema de control interno podría funcionar adecuadamente. Tomando en cuenta esta explicación, se procede a detallar los aspectos del Sistema de Control Interno de la Empresa.

Hablando de una estructura, propiamente, el sistema de control interno inicia en la Alta Gerencia. Allí se establecen los principales objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo. Una vez que se tienen los objetivos, el Gerente Administrativo elabora un esbozo de los controles que podrían aplicarse para alcanzar cada uno de los objetivos. En una reunión entre el Gerente General, el Gerente Administrativo, y de ser necesario el Gerente de Auditoría, se revisa este esbozo, se sugieren cambios y se procede a la elaboración del control como tal. Muchas veces los controles van acompañados de formatos en Microsoft Excel para que la persona encargada de revisar dichos controles tenga una herramienta para el monitoreo.

3.1.1 COSO – Marco Integrado de Control Interno

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, es una organización conjunta de cinco organizaciones del sector privado, Asociación Americana de Contabilidad, Asociación Americana de CPAs, Ejecutivos Financieros Internacionales, Asociación de Contadores y

Profesionales Financieros en Negocios y el Instituto de Auditores Internos. El fin de esta organización es crear marcos integrales y guías de ayuda para los temas de: manejo de riesgo empresarial, control interno y detección de fraude.⁸¹ Esta organización fue fundada en 1985 para poder emitir guías que permitan al público, especialmente a los empresarios, manejar y detectar tendencias que llevan a los reportes financieros fraudulentos.⁸²

En 1992 COSO emitió el Marco Integrado de Control Interno⁸³, este documento otorga guías y recomendaciones de que es lo que debe hacerse para crear, tener y mantener un sistema de control interno que brinde una seguridad razonable sobre las operaciones de la compañía con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.⁸⁴ Obviamente, el control interno trata de un tema de auditoría interna por lo que los principales personajes en la creación de este Marco Integrado de Control Interno son el Instituto de Auditores Internos, con la colaboración de las empresas privadas de auditoría más grandes conocidas como las Big Four o las Cuatro Grandes en español.⁸⁵

3.1.2 Documentación

Cómo se mencionó anteriormente en este trabajo, documentación se refiere a los papeles físicos o magnéticos debidamente autorizados que soportan la aplicación

⁸¹ COSO.ORG. Acerca de COSO. Internet. <http://www.coso.org/>. Acceso: 11 de febrero de 2014.

⁸² COSO.ORG. Que es COSO. Internet. <http://www.coso.org/aboutus.htm>. Acceso: 11 de febrero 2014.

⁸³ COSO.ORG. Guías y estándares COSO. Internet. <http://www.coso.org/guidance.htm>. Acceso: 11 de febrero 2014.

⁸⁴ COSO.ORG. Resumen Ejecutivo Nuevo Marco Integrado de Control Interno Mayo 2013. Internet. http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf. Acceso: 11 de febrero de 2014.

⁸⁵ *Ibíd*em

del sistema de control interno. La apropiada documentación es imperativa para un adecuado establecimiento y manejo del sistema de control interno, esto evitará problemas en el futuro ya que mantener todo adecuadamente documentado permite establecer bases, tanto legales como reales, en caso de controversia. Sin embargo, es necesario aclarar que la documentación debe ir de la mano de la comunicación ya que el tener documentos de soporte, indiferentemente de la estructura, redacción y de más detalles del mismo, sin un adecuado proceso de comunicación causará que el sistema de control interno sea sólo una idea utópica para la empresa.

El documento principal que contiene la mayor parte del Sistema de Control Interno es el documento de Políticas Internas, el cual fue actualizado por última vez en mayo de 2012 y su vigencia es desde agosto del mismo año. De acuerdo a los detalles de la Compañía, este documento es revisado una vez al año. En estas revisiones se busca encontrar que las Políticas sean aplicables, estén vigentes y sean relevantes a la actividad de la Organización. De acuerdo con lo explicado por la Firma Auditora, las políticas son la base de su Sistema de Control Interno, ya que allí se dictamina que es lo que se debe y no se debe hacer con los diferentes aspectos que maneja la empresa.

Cabe destacar que el Código de Ética de la Compañía se encuentra inmerso en el Manual de Políticas Internas. Este Código establece los lineamientos específicos de comportamiento que todos los Colaboradores deben cumplir durante y después de formar parte del equipo de trabajo de la Empresa. El código de ética establece que los colaboradores deben mantener la mejor conducta posible en

todas las situaciones y que es necesario que todo el personal practique la integridad, la objetividad, el cuidado y competencia profesional y, en el caso de los auditores, la independencia.

Otro documento muy importante con el que cuenta la Empresa para el manejo del Sistema de Control Interno es el Manual de Funciones. Este Manual indica cuales son las funciones principales de cada cargo al mismo tiempo que entrega pautas para la realización de estas funciones. Sin embargo, el mismo documento nos indica que cada colaborador debe “utilizar su criterio personal y demostrar iniciativa para la realización de algunas actividades” es decir que no se detallarán paso a paso todas las actividades sino que se darán pautas para realizar cada trabajo.

Por último, la Empresa considera necesario mencionar que los cambios, arreglos, y enmiendas realizadas a estos documentos no son siempre tratados como parte del documento original sino que son tratados como memorandos al personal de la Firma.

La Compañía aclaró que por pedido del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador, todas las empresas deben tener un Reglamento Interno de Trabajo, en el que se establezcan las reglas de trabajo como horarios, funciones, plazos, modalidad de pago, multas, etc. Este documento está siendo elaborado de acuerdo a los lineamientos del mencionado ministerio y con el apoyo de un abogado laboral. A la fecha de realización de este trabajo de investigación, este

documento no se encontraba finalizado por lo que se solicitó que sea excluido de la revisión.

3.1.3 Información y comunicación

Mantener informado sobre los cambios, creaciones, actualizaciones y de más situaciones relacionadas con el sistema de control interno, debe considerarse actividad primordial en todas las empresas. Si los trabajadores no se mantienen informados sobre estos detalles, pueden causar fallas al sistema de control interno, muy posiblemente sin darse cuenta.⁸⁶ Cómo se menciona en varias Leyes del Ecuador, el desconocimiento no exime de la culpabilidad. Sin embargo, es responsabilidad de los altos mandos el mantener al personal informado y revisar los canales de comunicación adecuados para ésta tarea.

En una primera instancia, los colaboradores se enteran de los diferentes aspectos del Sistema de Control Interno en su inducción a la Firma. Este paso no puede considerarse cómo información formal ya que las explicaciones son realizadas verbalmente y no se crea un documento que deje constancia escrita de los temas tratados en la inducción. Después, cada colaborador recibe una copia impresa de los diferentes documentos en los que el Sistema de Control Interno se encuentra inmerso, en esta etapa los colaboradores deben firmar el acuse de recibido del documento y una semana después deben firmar el acta de haber leído y entendido esta información. Esta segunda fase se la considera información formal ya que genera documentos de sustento de que la comunicación se ha

⁸⁶ COSO.ORG. Guías y estándares COSO. Internet. <http://www.coso.org/guidance.htm>. Acceso: 11 de febrero 2014.

dado. Luego de este punto cada colaborador recibirá un correo electrónico o memorando electrónico en el cuál se notifican los diferentes cambios realizados a la documentación que recibieron originalmente. Cabe recalcar que la Firma no denota que dicho correo reemplaza de manera definitiva a los contenidos en los otros documentos y a su vez son de aplicación inmediata.

Los canales de comunicación que utiliza la Empresa son los siguientes:

Conversaciones con el personal. En este punto toda la información es entregada verbalmente, esto puede acarrear cierto grado de ambigüedad y al mismo tiempo no se considera información formal.

Envío de documentos físicos y solicitud de acuse de recibo, cada trabajador podrá recibir una carta, un sobre o cualquier otro similar a estos y deberá, de manera obligatoria, firmar un documento en el que denote que en verdad ha recibido dicha información. Este paso de información formal no garantiza que el colaborador haya leído o entendido la información recibida, es por ello que una semana después de este tipo de eventos la Gerencia emite el acuse de leído y entendido. Si un colaborador no ha leído o no se ha acercado con las dudas respectivas luego de cinco días laborables, el firmar este segundo documento, deslinda a la Firma de cualquier incumplimiento por desconocimiento.

Correos electrónicos, hoy en día el correo electrónico es considerado un documento con ciento por ciento de validez en caso de discrepancias, es por ello

que la Empresa envía cambios al Sistema de Control Interno utilizando este medio.

Carteleras; la Compañía utiliza las carteleras para que los colaboradores puedan conocer información importante cómo anuncios realizados por las Gerencias, notificaciones y avisos generales y eventos extraordinarios al ambiente laboral.

Carteles informativos; la empresa ha colocado ciertos carteles informativos para recordar ciertos aspectos del sistema de control interno, por ejemplo, el cartel junto a la copiadora recuerda a todos los colaboradores llamar al personal adecuado para sacar copias, el cartel junto al área de cafetería recuerda que deben apagar tanto el dispensador de agua cómo el horno de microondas y los carteles que indican donde se encuentran los extintores y las salidas de emergencia. En esta línea, cabe recordar que el edificio donde se encuentran las oficinas de la Empresa también tiene los carteles indicativos de los diferentes procedimientos y avisos de emergencia.

3.1.4 Monitoreo

La falla más grande en las empresas es la falta de monitoreo de sus sistemas de documentación, información e implementación del sistema de control interno. Muchas veces se realizan cambios que afectan a toda la organización. Sin embargo, estos cambios sólo se mantienen por un momento y no por el tiempo que deberían. Esto se debe principalmente al desconocimiento del proceso de monitoreo. El monitoreo debe ser realizado principalmente por los superiores

directos del departamento o área donde se ha realizado el cambio al sistema de control interno. Del mismo modo el monitoreo puede realizarse de acuerdo a la frecuencia que una compañía considere prudente.⁸⁷

El monitoreo de los cambios realizados al sistema de control interno, deben centrarse en encontrar si los colaboradores aceptan el cambio, se adaptan al cambio y si mantienen el cambio. Es muy común que durante los primeros días o semanas de haber implementado cualquier cambio al sistema de control interno todos lo practiquen, pero con el pasar del tiempo la organización retomará las prácticas anteriores dejando el cambio de lado lo que causa otro problema en el sistema de control interno.

En este aspecto, para monitorear los cambios al Sistema de Control Interno, la Empresa aplica revisiones semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. Obviamente la revisión semanal es corta y sólo busca establecer si los colaboradores están llevando a cabo las tareas definidas en el Sistema de Control Interno.

Entre las principales herramientas y procedimientos de monitoreo se establecen los siguientes: Consultas directas con personal, estas consultas permitirán establecer si se entiende lo dictaminado por el Sistema de Control Interno y el nivel de complejidad de aplicación de los diferentes controles.

⁸⁷ *Ibíd*em

Por otro lado, las revisiones mensuales buscan establecer, de manera más profunda, si el cambio ha sido aceptado y entendido por los colaboradores. Durante el primer mes es más fácil resolver dudas o incluso modificar ciertos aspectos para que el Sistema de Control Interno sea entendido y aplicado por todos los Colaboradores. Para el monitoreo mensual de la aplicación del Sistema de Control Interno, se busca a un colaborador y se le consulta sobre que procedimiento debe seguir para realizar una tarea determinada. Una vez contestada esta consulta, el monitor procede a redactar el informe y presentarlo al Gerente General y al Gerente Administrativo, de esta manera ellos determinarán si el Sistema de Control Interno está siendo aplicado, si ha sido entendido e incluso si necesita nuevas modificaciones.

3.2 COMPARACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO CON LAS RECOMENDACIONES DE LOS EXPERTOS

Los expertos en control interno han realizado varias sugerencias para que las empresas alrededor del mundo puedan tener un sistema de control interno efectivo. Muchas veces, estas recomendaciones son ignoradas ya sea porque las compañías sienten que tienen más experiencia o porque piensan que no es necesario aplicarlas en su organización. Otra razón importante para que las empresas no acepten estas recomendaciones es la falta de divulgación de las mismas ya que por lo general las sugerencias se encontrarán en libros especializados de costos muy altos, esto causa que las empresas eviten la inversión en este material. Sin embargo, todas las empresas

deberían buscar maneras para poder adoptar o adaptar las recomendaciones de los expertos a sus compañías.⁸⁸

En este capítulo se estudiarán principalmente las recomendaciones realizadas por el Instituto de Auditores Internos o IIA por sus siglas en inglés, y por los auditores internos acreditados de este instituto, ya que el prestigio a nivel mundial es irrefutable y la manera en la que buscan estandarizar la profesión ha permitido evitar la ambigüedad y la emisión de recomendaciones que no son necesarias.⁸⁹

3.2.1 Cumplimiento de la Normativa propia de la Compañía

Antes de conocer si la Empresa está aplicando o adoptando las recomendaciones realizadas por terceros, es necesario saber si está aplicando su propia normativa al momento de crear, evaluar, eliminar o modificar aspectos del Sistema de Control Interno.

Cómo se explicó en la primera parte de este capítulo, los controles son creados para poder alcanzar los objetivos gerenciales. Uno de los problemas más graves que se pudo encontrar en esta instancia es que los objetivos no han sido documentados propiamente sino que se establecen de acuerdo a las necesidades y oportunidades que van surgiendo durante el desarrollo de las actividades operativas de la Empresa. Esta práctica no es saludable para las empresas, sin embargo es muy común que en el Ecuador las compañías, especialmente las

⁸⁸ ARWINGE, OLOF. Internal Control: A Study of Concept and Themes. Berlín, Physica-Verlag, 2013.

⁸⁹ THE IIA.ORG. Sobre la Profesión de Auditoría Interna. Internet. <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/About-the-Profession.aspx>. Acceso: 28 de enero de 2014.

familiares se manejen así.⁹⁰ Es necesario que todo el personal conozca los objetivos organizacionales para poder dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de los mismos.

Los cargos altos y medios, muchas veces por desconocimiento, suelen no cumplir completamente con las políticas que tiene la Empresa. Esto causa un efecto dominó y produce que los cargos bajos tampoco cumplan con la porción de las políticas que se convierte en desconocida para todos. Es por ello que se torna muy importante el dar seguimiento documentado al cumplimiento de las políticas en todos los niveles. Es imperativo que se realice una evaluación individual de las políticas, su alcance y sobre todo su grado de comunicación y conocimiento.⁹¹

Teniendo en cuenta que todas las empresas auditoras viven bajo un mismo precepto de “todo por escrito” obviamente refiriéndose a la comunicación externa, es necesario que este mismo precepto sea aplicado internamente y tener las comunicaciones relacionadas con cambios al Sistema de Control Interno sean documentadas apropiadamente. Por otro lado, los procedimientos no se han actualizado formalmente, es decir no se ha documentado el cambio que han sufrido ya sea por factores internos o externos. Uno de los principales cambios que ha afectado a todas las empresas al rededor del mundo es el cambio en la tecnología. Hoy en día el uso de las computadoras se ha convertido en

⁹⁰ REVISTA VISTAZO. Todo Queda en Familia. Internet.

<http://www.vistazo.com/impresas/500empresas/imprimir.php?Vistazo.com&id=3642>. Acceso: 24 de enero de 2014.

⁹¹ ARWINGE, OLOF. Internal Control: A Study of Concept and Themes. Berlín, Physica-Verlag, 2013.

necesidad, lo que hace cerca de 50 años se consideraba simple novedad.⁹² El caso de la Firma Auditora estudiada no es la excepción. La última fecha de actualización del manual de procedimientos data de principios del año 2000.⁹³ Si bien es cierto que ya se utilizaba la computadora para realizar las diferentes actividades, en este manual también constan tecnologías que ya no se utilizaban a la fecha de realización de este trabajo de investigación.

Los métodos de comunicación establecidos por la Empresa no son los mismos que se utilizan en la realidad. En los diferentes Manuales y Políticas propias de la Compañía no constan los correos electrónicos masivos dirigidos a los colaboradores ni otras herramientas tecnológicas disponibles hoy en día. Del mismo modo no se aprovechan los medios tradicionales para transmitir información dentro de la empresa. Muchas compañías alrededor del mundo todavía usan las carteleras ubicadas en lugares estratégicos para este fin.⁹⁴ Esta herramienta no sólo es barata sino que permite una llegada directa con los interesados. Debemos mantener en mente que la comunicación de los cambios al Sistema de Control Interno sea mediante creación, modificación, actualización o incluso eliminación de políticas es primordial para poder mantener un sistema de control interno actualizado y de cumplimiento total por parte de los trabajadores en todos los niveles.⁹⁵

⁹² ESPINOZA, JORGE. La Computadora y la Sociedad. Internet.

<http://www.monografias.com/trabajos12/comso/comso2.shtml>. Acceso: 11 de febrero de 2011.

⁹³ FIRMA DE AUDITORES ESTUDIADA. Manual de Procedimientos. Quito, Firma Auditora, 2012.

⁹⁴ ANDRADE, HORACIO. Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina, Técnica. Madrid, Netbiblio, 2005.

⁹⁵ HARPER, JULIE. Estrategias de Control Interno: Una Guía para Empresas Medianas y Pequeñas. Hoboken, John Wiley & Sons, 2008.

En este punto, es necesario recalcar que los problemas y debilidades mencionados anteriormente deben ser corregidos antes de poder aplicar las diferentes recomendaciones de los expertos internacionales en el tema. Una vez que se pueda garantizar que la Empresa cumple sus propias Políticas Internas, se deberá proceder a aplicar las recomendaciones de los expertos internacionales.

La Compañía cuenta con varios formatos de control interno, que permiten que la supervisión tenga mayor alcance en menor tiempo. Desgraciadamente, no todos los trabajadores conocen estos formatos y muchos no saben el uso correcto de los mismos, es por ello que se debe analizar adecuadamente la manera en la que estos formatos son creados y distribuidos dentro de la Empresa.

3.2.2 Cumplimiento de controles internos comparado con recomendaciones nacionales e internacionales

Alrededor del mundo existen varias organizaciones, asociaciones y empresas privadas que se dedican al mejoramiento del sistema de control interno de las empresas. Casi todos los profesionales que realizan actividades de evaluación y mejoramiento de sistemas de control interno a nivel global están afiliados al Instituto de Auditores Internos, o IIA por sus siglas en inglés. En muchos países de Latinoamérica todavía se considera que la función del auditor interno es revisar las actividades del contador o departamento de contabilidad y detectar fraudes y errores. El IIA ha realizado un gigantesco esfuerzo para cambiar esta percepción y demostrar al mundo que un auditor interno debe involucrarse con

toda la organización y todos sus procedimientos, no sólo los más importantes.⁹⁶ Asimismo, el IIA, en pos de mejorar la percepción de la auditoría interna, ha creado una definición específica y global de auditoría interna. “La auditoría interna es una actividad independiente, objetiva y de consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de la gestión de riesgos, control y gobierno”⁹⁷. Entre las actividades que debería desarrollar un auditor interno en cualquier organización se destaca la de evaluar el sistema de control interno, sus debilidades, riesgos que estas debilidades atraen, los posibles impactos y emitir recomendaciones de mejora. Cabe recalcar que no es obligación del auditor interno el implementar dichas mejoras pero si es necesario deberá asesorar a la organización para que la implementación sea lo mejor posible.

Una recomendación importante que realizan los auditores internos de Colombia, con apoyo a de la Procuraduría Nacional de Colombia es dividir el sistema de control interno en tres grandes grupos⁹⁸, el primero el Sistema de Control Estratégico, en esta sección se incluyen todos los controles que guían a la organización a la consecución de objetivos empresariales, aquí se incluyen los manuales de uso de los recursos de la empresa y las políticas generales de la misma, es muy importante mantener aquí los procedimientos relacionados con la comunicación de los cambios del sistema de control interno de la empresa. El

⁹⁶ INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. The Institute of Internal Auditors: 50 Years of Progress Through Sharring. Altamonte Springs, IIA Research Fundation, 1991.

⁹⁷ THE IIA.ORG. Definición de Auditoría Interna del IIA. Internet. https://na.theiia.org/standards-guidance/Public Documents/IPPF_Definition.doc. Acceso: 11 de febrero de 2014.

⁹⁸ INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE COLOMBIA. Manual de Evaluación del Sistema de Control Interno. Bogotá, Procuraduría Nacional de la Nación de Colombia, 2005.

segundo el Sistema de Control de Gestión es la parte que se encarga de guiar las actividades y procedimientos de los colaboradores a cualquier nivel, aquí se debe encontrar los manuales de funciones y procedimientos. Por último la tercera división es el Sistema de Control de Evaluación en la que se establecen las guías para evaluar el cumplimiento de todas las políticas de la empresa así como el sistema de control interno en sí.

Otra recomendación muy importante es el simplificar los elementos del sistema de control interno para que sean entendidos por todos los colaboradores de una organización.⁹⁹ Hay que reconocer que no todas las personas tienen el mismo nivel de educación ni el mismo interés por la lectura. Para evitar que los usuarios de las políticas de la compañía las incumplan por malentendidos es mejor simplificar todas las políticas, manuales y de más documentos para que no exista ambigüedad ni deje vacíos en los lectores. Esta recomendación establece que en caso de ser necesario el uso de términos técnicos, los mismos sean explicados ya sea en un glosario o con notas al pie de página.

El IIA recomienda establecer niveles de responsabilidad en cuanto a la elaboración, evaluación, actualización y eliminación de aspectos que afectan al sistema de control interno.¹⁰⁰ Conviene aclarar que este establecimiento debe ser formal y documentado y que los involucrados deben estar de acuerdo en realizar las actividades que se les encargue.

⁹⁹ RODRIGUEZ, JOAQUÍN. Control Interno: Un Sistema Efectivo para la Empresa. Málaga, Trillas - Eduforma, 2006.

¹⁰⁰ INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Madrid, Iberdola y The Institute of Internal Auditors, 2011.

Muchos de los expertos internacionales han publicado en diversos libros que la evaluación debe ser programada y sistemática y realizada en conjunto por un evaluador, sea interno o externo, y el encargado de cada área revisada. Asimismo, recomiendan que la evaluación al sistema de control interno sea periódica además de revisar la aplicación de nuevas políticas que puedan afectar el ambiente laboral de las compañías.

El COSO recomienda que los canales de comunicación sean adecuados al tamaño de la empresa y que permitan el máximo alcance posible de todos los factores que intervienen en el buen funcionamiento del sistema de control interno.¹⁰¹

Los expertos recomiendan que toda empresa se beneficie de los avances tecnológicos para velar por la correcta aplicación del sistema de control interno, del mismo modo, recomiendan que no se dependa ciento por ciento de estas herramientas ya que pueden existir anomalías que no sean tomadas en cuenta por las organizaciones.¹⁰² Es necesario utilizar las herramientas adecuadas de la manera adecuada y obtener el máximo beneficio posible al hacerlo pero no es recomendable depender únicamente de los avances tecnológicos para un correcto funcionamiento del sistema de control interno.¹⁰³

¹⁰¹ COSO.ORG. Guías y estándares COSO. Internet. <http://www.coso.org/guidance.htm>. Acceso: 11 de febrero 2014.

¹⁰² FONSECA, OSWALDO. Sistemas de Control Interno para Organizaciones. Lima, Editorial IICO, 2011.

¹⁰³ INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Madrid, Iberdola y The Institute of Internal Auditors, 2011.

Algunos expertos recomiendan discutir los procesos y políticas con las personas que se verán directamente afectados antes de alterarlos o aplicarlos ya que de esta manera se mitigan los conflictos que puede causar una aplicación sin aviso previo. Sin embargo, no todas las políticas deben ser discutidas con el personal.

Todos los expertos, incluido el IIA, recomiendan que es necesario establecer un plan de evaluación del sistema de control interno para determinar si el mismo es vigente y puede seguir siendo utilizado o si debe realizarse alguna modificación.¹⁰⁴ Las recomendaciones van un poco más allá y mencionan que la evaluación es más certera cuando es realizada por agentes externos a la compañía.¹⁰⁵

De acuerdo con el COSO es necesario mantener un buen ambiente laboral en el que los trabajadores se sientan satisfechos y motivados al mismo tiempo que sepan que es lo que deben y no deben hacer. Es necesario que todas las actividades se enfoquen hacia la consecución de los objetivos de la organización y para ello es imperativo que todos los colaboradores tengan claras cuáles son sus funciones.¹⁰⁶ En otras palabras, todos deben saber qué es lo que deben hacer y para que deben hacerlo, particularmente para apoyar la consecución de los objetivos organizacionales.

¹⁰⁴ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Auditando el Ambiente Interno. Altamonte Springs, The IIA Research Foundation, 2011.

¹⁰⁵ INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Madrid, Iberdola y The Institute of Internal Auditors, 2011.

¹⁰⁶ COSO.ORG. Guías y estándares COSO. Internet. <http://www.coso.org/guidance.htm>. Acceso: 11 de febrero 2014.

3.2.3 Resultados obtenidos en el estudio

La mayoría de Políticas de la Compañía recaen en el área administrativa mientras que el área operativa no cuenta con suficientes manuales que obliguen al cumplimiento del Sistema de Control Interno de la Empresa.

La Firma tiene establecidos a los diferentes responsables de las áreas competentes al Sistema de Control Interno, sin embargo no es un establecimiento formal ya que no ha sido realizado por escrito sino más bien tácitamente.

La Empresa tiene sus manuales bastante simplificados, pero sería necesario revisar que dicha simplificación permite el alcance deseado ya que muchas veces la simplificación puede verse sustituida por la omisión.

La Compañía no ha dividido claramente el Sistema de Control Interno, si bien es cierto que lo mantiene, es necesario que realice una agrupación que permitirá mejorar los criterios de mantenimiento y evaluación del Sistema en sí.

Muchos de los Controles Internos de la Empresa dependen directamente de la integridad de los colaboradores. Esto puede convertirse en una debilidad ya que la falta de revisión provoca que la gente deje de cumplir los controles a cabalidad.

No todos los colaboradores tienen claro que es lo que deben hacer, los manuales de funciones están desactualizados y esto causa que los trabajadores supongan que tienen más tiempo libre en sus manos. Esta condición no permite que todos los esfuerzos se vean enfocados hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

3.2.4 Diagnóstico general del Sistema de Control Interno en la Empresa y principales debilidades del mismo.

3.2.4.1 Evaluación Preliminar General

De acuerdo con las recomendaciones de COSO y del IIA, es necesario que la empresa realice una autoevaluación sobre aspectos específicos directamente relacionados con el Sistema de Control Interno. Esta autoevaluación debe ser guiada por el evaluador externo, y podrá determinar qué aspectos, documentales e informativos, deben ser alterados en el futuro para que las recomendaciones de mejora puedan ser implementadas si es decisión de la empresa hacerlo. Es necesario aclarar que esta autoevaluación fue emitida originalmente en inglés y el Instituto de Auditores Internos de Colombia fue el encargado en traducirla para América Latina. Todas estas preguntas podrán ser encontradas en el “Cuestionario: Seguimiento a la Implementación del MECI y de la NTCGP” del Instituto de Auditores Internos de Colombia en colaboración con el Gobierno Nacional de Colombia emitido en diciembre de 2008. Ésta evaluación preliminar permite revisar sobre qué

base va a trabajar el evaluador una vez que realice el trabajo de revisión al Sistema de Control Interno. Aquí se podrán detectar debilidades estructurales más no funcionales.

Cuestionario de Autoevaluación del Sistema de Control Interno
Indique el documento que contiene los principios y valores éticos de la entidad:
Código de ética y conducta de la Firma Auditora
¿Fue construido de manera participativa con los colaboradores de la entidad?
Si, se tomó en cuenta sus sugerencias para evitar interferir en el adecuado desarrollo de sus actividades profesionales tanto dentro como fuera de los clientes de auditoría.
¿Ha sido socializado con todos los colaboradores?
Si, se ha enviado copias por correo electrónico, guardado una copia en las computadoras de uso individual y se ha impreso y distribuido una copia a cada uno de los colaboradores que no utilizan computadora para el desarrollo de sus actividades.
Sobre el Manual de Funciones y Competencias del personal, indique:
¿Contempla el propósito principal de cada colaborador?
Sí. Sin embargo, el mismo debería ser revisado y actualizado de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa.
¿Incluye las competencias requeridas para el desarrollo de cada empleo?
Sí. De igual manera debe ser revisado y actualizado de acuerdo a las nuevas tendencias en educación.
Sobre el proceso de formación y capacitación de la entidad indique:
¿Está basado en un diagnóstico institucional de necesidades de capacitación?
No. La formación y capacitación del personal se basa de acuerdo a los cambios en normativa nacional e internacional que afecta el desarrollo de las actividades de la empresa.
Sobre el programa de inducción a la entidad
¿Ha sido diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa?
Sí. Pero es necesario revisarlo y actualizarlo para poder determinar en qué aspectos los nuevos empleados deben ser capacitados de manera inmediata y que otros aspectos podrán ser enseñados sobre la marcha.
Sobre el programa de bienestar de la entidad indique:
¿Está basado en un diagnóstico institucional?
Sí. La Gerencia mantiene reuniones individuales y grupales para conocer las necesidades de los colaboradores y determinar en qué puede colaborar de mejor manera.
¿Tiene cobertura al 100% de los colaboradores de la entidad?
Sí. Va desde los rangos más bajos hasta la Gerencia General.
¿Se ha realizado una evaluación del ambiente laboral en los últimos dos años?
No formalmente, únicamente con reuniones individuales y grupales.
Sobre el programa de incentivos de la entidad indique:
¿Se han explicado los incentivos (sean económicos o no) y cómo los colaboradores pueden acceder a los mismos?

La Compañía no tiene incentivos económicos salvo por aumentos anuales de sueldo. Los beneficios adicionales son explicados antes de ser entregados a cada colaborador. Se podrían documentar y de ese modo explicar que es lo que debe hacer cada colaborador para merecerlo.
Sobre el proceso de evaluación del desempeño, indique:
¿El proceso de evaluación explica supervisores, subordinados, puntajes, resultados y consecuencias?
Si, este proceso inclusive establece que la evaluación no debe realizarse en un período de tiempo sino más bien cada vez que se culmina un trabajo de auditoría.
¿Indica los objetivos individuales, grupales y organizacionales que se deben alcanzar versus los alcanzados?
Se establecen únicamente los objetivos organizacionales, se deberá hacer énfasis en los objetivos individuales.
¿Se da seguimiento al desarrollo y efectividad de las actividades individuales de los colaboradores?
Con las evaluaciones se pretende determinar si los colaboradores están desarrollando las actividades que deben desarrollar y lo estén haciendo de manera adecuada.
¿Se documentan los resultados y luego se los compara con los de nuevas evaluaciones?
Las evaluaciones anteriores son documentadas. Sin embargo, no se comparan con las nuevas evaluaciones para determinar si existe algún avance o retroceso.
Indique, cual es el documento que contiene el esquema de planificación de la empresa
La empresa elabora presupuestos y el cuadro de mando integral para determinar la planificación anual de la compañía
¿La empresa tiene establecidos y divulgados misión, visión y objetivos?
Si, los mismos han sido establecidos en los estatutos de la empresa, salvo por los objetivos que se establecen de manera anual en el informe a los socios y a la superintendencia de compañías.
¿Se ha establecido valores de la organización?
Si, se encuentran en el código de ética de la empresa.
¿Los objetivos son medibles, alcanzables y establecidos en un plazo específico?
Sí. Sin embargo, deben ser revisados para determinar si siguen vigentes o si es necesario modificarlos.
Indique, sobre la estructura de la organización
¿Se tiene un organigrama estructural debidamente documentado y publicado?
Si, el organigrama se encuentra en los estatutos de la empresa y publicado en la cartelera de la misma. Fue actualizado hace 2 años.
¿El organigrama cubre el 100% de la organización?
Si, se incluye a todo el personal desde los socios hasta el cargo más bajo.
¿Se tienen establecidos, superiores, subordinados y supervisores?
Si, los mismos son indicados en el organigrama y en los diferentes reglamentos de la compañía.
¿Los colaboradores saben de qué manera pueden ascender en la organización? (Plan de carrera de los colaboradores)
No, primordialmente ascienden por el tiempo que han desarrollado sus actividades y los resultados que van mostrando en la ejecución de las mismas.

Fuente de las preguntas: Cuestionario: Seguimiento a la Implementación del MECI y de la NTCGP. Fuente de las respuestas: Firma Auditora Evaluada.

3.2.4.2 Evaluación Específica por Área

Una vez realizada la autoevaluación, guiada por el evaluador externo, es necesario proceder a evaluar el Sistema de Control Interno por Área, aquí se determinarán las debilidades funcionales atribuibles a cada área de la compañía.¹⁰⁷ Para realizar esta evaluación es necesario contar con una guía, en este caso se utilizará la sección de Controles Mínimos Esperados del libro de Patricia Berbia Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno. Cabe aclarar que sólo se utilizarán las recomendaciones en cuanto a controles mínimos esperados de las áreas de Talento Humano, Contable – Financiero, Ventas & Marketing, Operativo y Administrativo. Dentro de la evaluación que se presentará a continuación la sección de “Comentario de la Compañía” es la respuesta obtenida por los colaboradores de la Empresa consultados. Para finalizar la sección de “Debilidad Encontrada por el Evaluador” es el hallazgo que de acuerdo al criterio del evaluador, basado en lo aprendido en los capítulos uno y dos de éste Trabajo de Tesis, representa una amenaza o debilidad.

¹⁰⁷ INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Guía para la Supervisión de Sistemas de Control Interno. Madrid, Instituto de Auditores Internos de España, 2006.

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
El ingreso de personal es efectuado previo proceso de convocatoria, evaluación y selección para garantizar su idoneidad y competencia.		x		Los procesos de selección de personal de la empresa no se encuentran estructurados conforme las necesidades de la misma. No existe una solicitud de personal formal ni una suficiente planificación conforme las temporadas y áreas de trabajo.	Escasez de personal en temporada fuerte, exceso de personal en temporada baja.
El control y la evaluación del rendimiento laboral se realizan con el objetivo de determinar las necesidades de capacitación y experiencia que requieren los colaboradores para su desarrollo.		x		La evaluación es realizada por los supervisores de los equipos operativos de la firma, quienes no cuentan con la capacitación suficiente para efectuarlas, al igual que no son oportunas. En la inspección física se pudo constatar la falta de algunas evaluaciones. Las evaluaciones sólo son aplicadas al sector operativo de la compañía.	La falta de evaluación oportuna del personal provoca que no se determine si el personal activo es idóneo y cumple adecuadamente con su trabajo
Los directivos de la entidad, capacitan permanentemente al personal a su cargo en las tareas que deben realizar, así como estimulan la capacitación continua del personal.		x		La empresa no ha establecido un plan de capacitación funcional, oportuno y continuo para todos sus colaboradores. Sin embargo, se imparten capacitaciones periódicas en temas clave, a veces impartidos por instructores internacionales, mayormente al personal operativo.	Los profesionales podrían estar desactualizados en temas de importancia
La empresa mantiene un registro de datos del personal que contengan como documentos base la hoja de vida, copia del título o certificado de estudio, copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación y formato con información personal	x			Estos se encuentran archivados físicamente, no se han actualizado desde que cada colaborador ingresó a la empresa. Son custodiados por el socio de la compañía.	No se registra adecuadamente los cambios de cada persona sea domicilio, estado civil, cargas familiares, etc.

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
La empresa cuenta con procedimientos apropiados que permitan controlar la asistencia del personal así como el cumplimiento de horas efectivas de labor	x			La organización tiene formatos en Excel que deben ser completados por cada colaborador, posteriormente son enviados a la administración para control de los mismos. El personal administrativo que labora en las oficinas de manera obligatoria debe marcar su entrada utilizando el reloj biométrico de la empresa.	Las hojas electrónicas no son un método eficiente ni confiable de asistencia y cumplimiento de trabajo ya que son completadas por cada uno
El personal que se ha beneficiado de programas de capacitación auspiciados por la empresa tienen la obligación de laborar un tiempo determinado en la compañía o cancelar el valor de dicho curso de capacitación	x			La empresa ha auspiciado la actualización especialmente en NIIF, tributación y temas de auditoría. Los colaboradores beneficiados deben por lo menos laborar un año más en la entidad o cancelar el equivalente al costo de la capacitación si se retiran antes de cumplir este tiempo.	Ninguna de importancia
Están formulados documentos en los que consten específicamente la descripción y función de los diversos cargos existentes en la compañía		x		Se tiene una descripción general por cada cargo. Por lo general la empresa asigna las funciones que cada cargo debe realizar sobre la marcha.	Duplicación de funciones, asignaciones inadecuadas.
La empresa maneja un código de ética aplicable a toda la organización		x		El código de ética de la empresa está dirigido mayormente a los cargos operativos dejando de lado los administrativos. Este código de ética no ha sido actualizado en más de tres años.	El alcance del código de ética no es total y podría el personal administrativo cometer faltas por carencia de este documento en forma específica para su área.
La organización cuenta con manuales de procedimientos en los que se especifique cómo se debe realizar las tareas más importantes de cada cargo		x		Para el desarrollo de las auditorías se tienen una cantidad de formatos preestablecidos; asimismo, los colaboradores con más experiencia deben enseñar a los demás colaboradores cómo realizar algunos procesos. Muchas veces los colaboradores realizan un proceso de acuerdo a como lo consideren más conveniente aplicando sus conocimientos y aptitudes.	En caso de ausencia temporal o permanente de las personas de más experiencia, la inducción se ve entorpecida. Se pierde tiempo cuando la enseñanza se realiza al mismo tiempo que el trabajo de auditoría.

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
Esta establecido y debidamente documentado un plan de contingencia para que los propios colaboradores de la organización puedan cubrir otros cargos en caso de ausencia temporal de un miembro del personal		x		Cuando un trabajador debe ausentarse, sea planificado o no, la administración se ve forzada a nombrar un remplazo temporal para evitar que ciertos procesos importantes se demoren o no se realicen. La compañía no cuenta con las debidas contingencias o con contactos de remplazo que puedan minimizar el impacto de la ausencia de un colaborador determinado.	En caso de ausencia de un colaborador específico una persona se ve obligada a dejar de lado sus labores para poder sustituirla en el trabajo.
La compañía cuenta con un psicólogo, trabajador social o una persona en cargos afines para garantizar que el personal se encuentra en buenas condiciones laborales.			x	La legislación vigente en el Ecuador establece que cualquier empresa con más de 50 trabajadores debe contar con un trabajador social o psicólogo. Sin embargo, el socio sostiene reuniones individuales con el personal para conocer si están o no a gusto en la empresa.	Podría no detectarse a tiempo problemas personales de los auditores que finalmente afecte su desempeño en la Firma
La empresa tiene establecido y debidamente documentado el proceso de separación del personal una vez finalizado su contrato o que desee terminar sus relaciones laborales con la empresa		x		El número de personal no amerita escribir un procedimiento; de manera verbal se tiene establecido lo que debe realizar una persona al momento de retirarse de la Firma.	La separación del personal no ordenada da apertura a que varios procesos e incluso información no sean trasladados adecuadamente.
Se encuentra debidamente documentado las condiciones, plazos y períodos en los que un trabajador puede solicitar vacaciones	x			En las políticas de la empresa se encuentra establecido el procedimiento que debe seguir y los requisitos a cumplir para que un trabajador pueda tomar sus vacaciones sin interferir a la consecución de objetivos organizacionales.	Ninguna de importancia

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
Cuenta la empresa con un plan de carrera formalmente estructurado en el que se detalle los requisitos que los colaboradores deben cumplir para ascender de cargo y los beneficios que acarrea dicho ascenso		x		El tiempo para el ascenso de un cargo a otro se tiene establecido de manera global y de forma general se ha comunicado el mismo al personal. Los ascensos se deciden luego de tener las evaluaciones del personal que trabaja directamente con ellos, el criterio del socio y de los gerentes de la Firma, son de gran importancia para un ascenso. Se pone especial cuidado en el personal que demuestra habilidades suficientes.	No contar con un plan de carrera formal evita que el personal de la Firma conozca qué objetivos establecerse para poder mantener su contrato de trabajo.
La organización tiene debidamente documentada una escala de sueldos e incentivos en la que se explique la retribución apropiada por el grado de responsabilidad de cada cargo.		x		Los sueldos se fijan en función del mercado, por lo general a la Firma ingresan como asistentes a los que se les paga una remuneración competitiva (se paga más que la competencia) a fin de que sea atractivo ingresar a la Firma.	Los colaboradores no tienen definido el monto salarial que pueden ganar en cada cargo, esto lo conocen de manera general, por lo que hace falta difundir este aspecto que es clave para el trabajador.
Se ha realizado un estudio, sea interno o externo, sobre los niveles de rotación del personal.		x		No se tiene un estudio formal sobre el índice de rotación del personal. Sin embargo, por experiencia y datos históricos se puede determinar que la mayor rotación se da los meses de abril, julio y noviembre.	No tener establecidos los niveles de rotación del personal causa que la Firma planifique mal sus necesidades de personal en el mediano y largo plazo.
La compañía cuenta con un plan de sucesión debidamente documentado y actualizado.	x			Se tiene un plan de sucesión para los cargos más importantes tanto administrativos como operativos. Se cuenta con la ayuda de varios asesores externos para evaluar la necesidad de actualizar o cambiar dicho plan de sucesión.	Ninguna de importancia
Se realizan actividades no laborales que permitan la integración y fortalecimiento de las relaciones personales entre colaboradores.	x			Se festeja los cumpleaños, se realizan reuniones por festividades como navidad, año nuevo y fiestas de Quito, cada año se ofrece una misa en agradecimiento a un año más de funcionamiento.	Ninguna de importancia

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
La organización tiene establecido un programa de responsabilidad social que se enfoque en los aspectos ambiental o social.		x		La empresa realiza donaciones mensuales a una fundación sin fin de lucro con propósito social. Sin embargo, no tiene establecido un programa de responsabilidad social específico.	Las donaciones no se consideran responsabilidad social como tal sino más bien estímulo o ayuda.
La compañía autoriza, aprueba y compensa las horas extra de los colaboradores sea por método de reposición o pago en efectivo.	x			Por el giro de negocio resulta contraproducente reconocer las horas extras en efectivo. Es una práctica común que las firmas auditoras reconozcan tiempo con tiempo.	Ninguna de importancia

Fuentes: (Berbia, 2008), Empresa Auditora y elaboración propia

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos para el área Contable - Financiero	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
La empresa registra los ingresos y egresos de efectivo de manera inmediata	x			Existe normativa internacional y ciertos lineamientos que obligan a las empresas a realizar esta acción independientemente del sector donde operen.	Ninguna de importancia.
Elaborar una lista de ventas a crédito y actualizarla de acuerdo al pago que realizan los clientes	x			Adicional a los documentos generados por el programa contable, el contador maneja un documento en Excel en el que debe detallar las facturas emitidas y los pagos realizados por los clientes. Asimismo, existe un documento de ingreso a caja en el que se detalla cuando un cliente realiza un pago.	Ninguna de importancia.
Establecer un día o varios días para realizar depósitos de los pagos		x		La empresa deposita los cheques de los pagos conforme van llegando. La mensajera es la encargada de realizar los depósitos en el banco.	Mala utilización de los recursos de tiempo y de organización de las actividades de la mensajera.

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos para el área Contable - Financiero	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
Realizar los pagos con cheques o transferencias y llevar comprobantes de egreso firmados por los proveedores	x			Cada pago cuenta con el comprobante de egreso en el que consta método de pago, en el caso de cheques se detalla toda la información relacionada con los mismos para mejor control de los cheques utilizados	Ninguna de importancia.
Encomendar el manejo de caja chica a una sola persona	x			El contador es el responsable de manejar caja chica. Debe asegurarse que la misma tenga fondos y que todos los gastos estén debidamente sustentados	El contador tiene muchas funciones a su cargo lo que aumenta el riesgo a cometer errores en una o más de las funciones
Conciliar las cuentas bancarias al finalizar el mes (puede ser al iniciar el nuevo mes)	x			El contador realiza la conciliación de las cuentas bancarias los días 9 de cada mes, si este día cae en fin de semana o feriado lo realiza el día hábil siguiente. Las conciliaciones son revisadas directamente por el socio.	Se podrían cometer errores en las conciliaciones sin que los mismos puedan ser detectados oportunamente
La compañía maneja un sistema contable que le permite realizar sus reportes de acuerdo a la normativa vigente en el país.		x		Actualmente la compañía maneja un sistema contable que no ha sido actualizado para realizar las transacciones bajo normativa internacionales, los ajustes por aplicación de normativa internacional son realizados manualmente por el contador con la ayuda de un asesor externo.	Los reportes financieros y demás podrían no estar cumpliendo la normativa vigente. Se utiliza de manera inadecuada los recursos de la empresa
La empresa mantiene un archivo de las facturas emitidas en un mes determinado	x			Las facturas emitidas, incluso las anuladas, son archivadas por mes. Se referencia el documento de soporte del ingreso en las facturas. Este procedimiento de referencia no se lo hace en el sistema contable sólo las facturas físicas.	Se pierde tiempo y se utilizan mal los recursos para poder realizar referencias cruzadas. Debería existir un archivo magnético de las facturas.

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos para el área Contable - Financiero	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
La compañía mantiene un archivo de las facturas de los proveedores conjuntamente con los comprobantes de pago o plan de pagos según sea el caso	x			Las facturas de los proveedores son archivados por mes, del mismo modo se adjunta el comprobante de pago con las facturas. Sin embargo, en el caso de pago a plazos los mismos son anotados a mano en la factura original. El sistema contable no permite referenciar la realización de pagos a plazo.	Encontrar las referencias manualmente es más tardado y complejo.
La organización confronta el estado de ganancias y pérdidas con el presupuesto mensual para determinar variaciones y aplicar acciones correctivas en caso de ser necesario		x		La demora en la realización tanto del presupuesto como de los estados financieros no permite que se apliquen comparaciones oportunas. Algunas cuentas del presupuesto no constan en el estado de resultados integral. El socio no revisa la confrontación de estos documentos oportunamente.	Por la falta de un análisis oportuno de las variaciones entre presupuesto y cifras reales, no se pueden tomar correctivos oportunos en el manejo de los recursos económicos.
La empresa mantiene más de una firma autorizada para los documentos contables como estados financieros, facturas, cheques, entre otros		x		Esto no aplica para todos los documentos, las facturas pueden ser firmadas por dos personas. Sin embargo, los estados financieros, cheques, informes y reportes pueden ser firmados únicamente por el socio.	En caso de ausencia del socio por falta de firma se puede retrasar el proceso de emisión de documentos.
El presupuesto es elaborado, revisado y aprobado por colaboradores diferentes (segregación de funciones)		x		La persona que realiza el presupuesto es la misma que lo revisa. El socio es quien debe aprobar. Se utiliza una hoja electrónica de Excel para este procedimiento.	Es necesaria la participación de una tercera persona con el debido conocimiento para que valide la razonabilidad de la información presupuestaria
La compañía realiza concurso de proveedores o investigación de mercado para obtener un nivel satisfactorio de costo - beneficio.		x		La empresa utiliza los mismos proveedores que ha utilizado desde su apertura. Existen diversos productos y servicios similares que son menos costosos. Sin embargo, la compañía por comodidad continúa utilizando los proveedores tradicionales.	Se podría estar recibiendo suministros de menor calidad y de precio alto

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos para el área Contable - Financiero	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
Los gastos realizados de caja chica cuentan con un documento de soporte donde se detalle quien, cuando y para que utilizó el dinero	x			Los vouchers de caja chica son llenados antes de entregar dinero en efectivo a cualquier colaborador. Una vez realizado el gasto es obligación del colaborador entregar el respectivo comprobante de venta o factura.	No se revisan los comprobantes de una manera mensual para determinar cuáles son los gastos más grandes y frecuentes.
La empresa elabora presupuestos de flujo de caja y flujos de caja mensuales y anuales para luego compararlos		x		El contador elabora el flujo de caja de manera anual. El socio revisa únicamente este flujo de caja. Muchas veces se incluye en el flujo lo facturado aunque ello no represente ingreso de dinero.	La información presentada no es oportuna ni confiable ya que el flujo de caja debe incluir únicamente los movimientos de efectivo en las diferentes cuentas de la Empresa.
Los cheques elaborados en la empresa respetan un orden cronológico y correlativo		x		Los cheques para pagar a proveedores se elaboran de acuerdo al saldo bancario sin analizar la antigüedad de cada factura.	Pagar sin tomar en cuenta la antigüedad de las cuentas podrían ocasionar problemas con los proveedores
La empresa tiene un sello de "ANULADO" para aplicar a las facturas y cheques anulados	x			En un archivo se mantienen las facturas anuladas. En otra carpeta diferente se encuentran los cheques anulados.	No se detalla la razón por la que cada cheque o factura ha sido anulado.
La entidad maneja un formulario para el movimiento de fondos de una cuenta a otra		x		El socio determina de manera verbal o vía correo electrónico en el caso que sea necesario trasladar fondos de una cuenta a otra.	Ninguna de importancia.
La compañía utiliza un sello de "CANCELADO" para aplicar a las facturas que han sido pagadas por los clientes y a las facturas de los proveedores a los que se les ha cancelado los saldos	x			Como medida de precaución para evitar duplicación de cobros y pagos se coloca este sello en las facturas cobradas y pagadas. Adicionalmente, los cobros tienen un comprobante de ingreso y los pagos un comprobante de egreso.	Ninguna de importancia.
La organización maneja transferencias electrónicas para grandes cantidades de dinero		x		El socio ha recomendado no realizar estas transacciones por temor a que las cuentas sean accedidas por otras personas y existan robos virtuales.	Se pierde tiempo y se utilizan mal los recursos para poder agilizar los pagos.

Fuentes: (Berbia, 2008), Empresa Auditora y elaboración propia.

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos en el Área de Ventas & Marketing	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
La compañía tiene establecido quienes son sus principales competidores, sus potenciales clientes y los productos complementarios a los servicios de estos últimos		x		Se conoce que existen otras firmas auditoras, pero no se ha definido cuales de estas podrían llegar a representar un peligro a la continuidad de la Empresa.	Operar en un mercado sin conocer los rivales, los clientes y las oportunidades no permite alcanzar los objetivos empresariales
La organización tiene claras leyes y reglamentos a los que debe atenerse para ofrecer y vender sus servicios	x			Existen diferentes normas nacionales e internacionales a las que las empresas auditoras deben atenerse para realizar publicidad.	Ninguna de importancia.
Se tiene un catálogo de servicios en el que se expliquen detalladamente los mismos incluyendo su precio promedio		x		Existe un brochure en el que se mencionan los servicios que ofrece la firma, el mismo tiene un poco de historia y descripción de la empresa. Sin embargo, este no puede ser considerado un catálogo como tal.	Sin catálogo los clientes pueden encontrar dificultoso enterarse exactamente de qué hace la empresa y en que les puede beneficiar sus servicios.
Se han realizado estudios de mercado para determinar la participación que tiene la compañía y sus posibilidades de crecimiento		x		No se ha realizado un estudio de mercado en los últimos años.	La empresa desconoce el porcentaje de participación en el mercado y los servicios potenciales que pueda brindar.
La empresa tiene definido un plan de promoción de sus servicios en el que se incluyen medios a utilizarse y presupuestos		x		La compañía por lo general promociona sus servicios utilizando herramientas tradicionales (boca a boca, charlas, etc.).	El promocionar los servicios en maneras tradicionales evita que se expanda la participación de mercado de la empresa.
La compañía ha estudiado y definido cómo posicionarse en sus clientes		x		La empresa mantiene buenas relaciones con los clientes. Sin embargo, el público no reconoce el nombre de la firma de manera inmediata.	Al no posicionarse en el mercado, la tarea de conseguir nuevos clientes es más costosa y toma más tiempo.
La organización cuenta con reglamentos de imagen corporativa	x			Anualmente se realiza una reunión con los gerentes y un asesor (diseñador) para establecer cambios que permitan que la empresa se vea moderna y proyecte la imagen de seguridad y confianza	Depender de un solo asesor puede ser contraproducente ya que una sola persona maneja la imagen final de la empresa.
La empresa tiene establecido publicidad interna de sus servicios	x			Cada seis meses en reunión general se les indica a los colaboradores el avance de las actividades conjuntamente con los nuevos servicios que se pueden promocionar.	No es suficiente una reunión semestral, se debería delegar un responsable del área de ventas, este funcionario debería ser con un buen nivel profesional y experiencia en ventas.

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos en el Área de Ventas & Marketing	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
Al finalizar los trabajos, la compañía entrega cuestionarios para conocer la satisfacción al cliente	x			Estos cuestionarios son enviados en manera digital para saber qué es lo que se debe mejorar en los trabajos. Sin embargo, no son discutidos con los equipos de trabajo designados	En reuniones periódicas se indican los puntos a mejorar. Sin embargo, sería más conveniente que se explique en forma oportuna al equipo de trabajo lo que debe mejorar.
La empresa ha definido sus estrategias de fidelización de clientes		x		Existen normas y leyes tanto nacionales como internacionales que regulan las actividades de publicidad de las firmas auditoras. La administración de la compañía espera que los clientes se conviertan en admiradores de la misma.	No se tiene establecido un plan formal de fidelización a los clientes, se asume que el cliente será fiel por medio de un buen servicio.
Se realiza monitoreo de la competencia en un período definido (trimestral, semestral, etc.)		x		La Compañía considera que la competencia ofrece los mismos servicios que ellos. El monitoreo se realiza de manera informal con ciertos gerentes de determinados clientes.	Suponer que la competencia hace lo mismo no permite saber que estrategias deberían tomarse para mejorar y obtener más participación del mercado. Además, se debe tener un plan formal para monitorear a la competencia.
Se aprovechan las herramientas tecnológicas para realizar campañas publicitarias.		x		Al no contar con expertos o asesores que colaboren directamente con la publicidad de la empresa es difícil aprovechar las herramientas tecnológicas disponibles, únicamente se dispone de una página web.	Utilizar las herramientas de publicidad tradicionales no permitirá alcanzar el máximo de comunicación posible, la empresa no usa redes sociales para difundir su nombre.
La compañía ha establecido cuál es su mercado objetivo	x			La compañía selecciona clientes rentables, que tengan buena reputación y que no representen ningún riesgo para la misma.	Se pueden pasar por alto algunas oportunidades que si bien representan un riesgo a su vez pueden permitir el crecimiento económico de la empresa.
La organización tiene alianzas con otras empresas de diferentes sectores para ofrecer paquetes de servicios complementarios		x		Si bien la compañía tiene algunos proveedores que pueden ofrecer sus servicios a otras empresas, la compañía no ha formalizado estas relaciones.	No aprovechar alianzas directas que tiene la empresa puede ocasionar que los clientes busquen otros proveedores que eventualmente podrían remplazar los servicios de la Firma

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos en el Área de Ventas & Marketing	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
El precio del servicio se establece utilizando información histórica proporcionada por el departamento contable – financiero	x			Se calculan tarifas de los costos fijos y tarifas por las horas de cada colaborador de acuerdo con el salario de cada uno y el incremento por inflación esperada. Los porcentajes de rentabilidad para cada cliente varían.	Los nuevos honorarios de cada cliente se obtienen al sumarle la inflación anual. No se aplica la inflación a los costos y luego se aumenta un margen de retorno deseado.
Los elementos visuales que usa la empresa son estandarizados, como logotipo, firma de los correos electrónicos, fondos de pantalla, fondos de presentaciones digitales, etc.	x			Estos elementos que crean identidad de empresa son revisados constantemente para que los clientes, proveedores y público reconozcan el logotipo en los diferentes medios que usa la compañía.	No se ha establecido un plan de revisión periódico para determinar que los colaboradores están utilizando los elementos visuales establecidos por la Empresa.
La compañía tiene en nómina personal dedicado únicamente a conseguir nuevos clientes		x		Debido al giro del negocio, no es prudente mantener vendedores todo el año ya que el trabajo fuerte de ellos sería únicamente en épocas que las empresas necesitan contratar servicios de auditoría.	No se aprovecha épocas bajas del año para que se intensifique las actividades de publicidad y promoción.
La empresa maneja cuentas en redes sociales y ha definido el uso que le pueden dar los clientes a las mismas		x		Se tiene la intención de hacerlo principalmente para comunicar de cambios en las normas y leyes y dar un mejor servicio al público.	90% de los directivos y gerentes de la empresa manejan Twitter u otras redes sociales, sin estar en dicha red social no se comunica con ese segmento de clientes.
La compañía tiene un sitio web en el cual los usuarios pueden encontrar información de contacto de la empresa		x		El sitio web no ha sido actualizado en los dos últimos años, se tiene un plan de actualizar esta página, el problema es conseguir un buen diseñador de la misma	Casi todas las personas buscan a través de web, al no contar con información actualizada no se ofrece el mejor servicio a los posibles clientes.
Se ha establecido un ciclo de vida de la imagen corporativa	x			Se cambia los fondos de pantalla, las credenciales, las firmas electrónicas, la papelería y se mejora el slogan cada dos años.	No se define una fecha exacta en la que se realizarán las actualizaciones.

Fuentes: (Berbia, 2008), Empresa Auditora y elaboración propia.

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
Se ha establecido un rango jerárquico para los cargos operativos.	x			Se utiliza el método de organización piramidal tomando en cuenta que más debe haber rangos bajos que altos.	La organización es muy piramidal lo que limita la participación por parte de personal de apoyo en las decisiones importantes.
La compañía tiene definido un cronograma de actividades de manera semanal, quincenal, mensual, bimensual o trimestral.	x			Se realizan asignaciones semanales, las mismas que son publicadas y enviadas a los colaboradores para que conozcan que actividades deben realizar en ese período determinado.	La elaboración de determinadas asignaciones semanales se realizan a destiempo ocasionando que el personal pierda tiempo en conocer las mismas
Los colaboradores que no se encuentran laborando en las oficinas de cliente tienen controles específicos para determinar las horas reales invertidas en las actividades.	x			Los clientes reportan las inasistencias del equipo de auditoría. Además, se realizan llamadas a confirmar la hora de entrada y salida del personal de auditoría.	Se dan casos que no se reportan inasistencia del personal a las oficinas del cliente.
Cada cliente tiene definido un encargado específico de los colaboradores de la empresa.	x			Se asigna la responsabilidad de encargado al miembro del equipo de auditoría con más capacidad técnica y experiencia.	Ninguna de importancia.
Se han estandarizado los formatos de trabajo de las pruebas de auditoría.	x			Debido a que se maneja clientes de diferentes sectores, se utiliza un "esqueleto" para las pruebas de auditoría. Sin embargo, las mismas son modificadas para obtener el mejor alcance en cada cliente.	En ocasiones no se actualizan estos formatos o no se divulgan adecuadamente al personal involucrado en las auditorías.
Se respalda la información y los papeles de trabajo de cada colaborador por lo menos 2 veces al mes.	x			Cada colaborador respalda la información de sus computadoras por lo menos cada quince días. Este respaldo cuenta con su propio respaldo para mayor seguridad.	Ninguna de importancia.
Se mantiene un control de la información solicitada a los clientes conjuntamente con la información recibida.	x			Toda la información solicitada a los clientes es realizada a través de correo electrónico. Se realiza un documento comparativo con la información solicitada versus la información recibida, se envía una carta que contiene la información solicitada y no entregada.	Ninguna de importancia.

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
Se actualiza al personal operativo en cuestiones legales, de normativa y otros aspectos de incidencia directa con el trabajo.	x			Se programan cursos y seminarios de capacitación al personal de auditoría de acuerdo a los cambios que se dan en las normas y leyes vigentes.	Ninguna de importancia.
Se tiene establecido un sistema de sugerencias para que los colaboradores operativos propongan cambios en los procesos		x		Las sugerencias son más bien informales se realizan a través de correo electrónico o solicitud directa.	No contar con sugerencias formales, escritas, impide que se les dé adecuado seguimiento.
Se ha establecido un sistema de chequeo de papeles de trabajo por parte de otros colaboradores que no intervinieron en el trabajo original.	x			Una vez finalizado el trabajo una persona de experiencia (un gerente o senior) conjuntamente con un asistente revisa que los papeles de trabajo cumplan con las políticas de la empresa y alimenten adecuadamente el informe	Ninguna de importancia.
Se realiza el proceso de referencing antes de emitir cualquier informe resultante de los trabajos.	x			Como parte de control de calidad es necesario que se revise el informe antes de ser emitido al cliente, es preferible que lo revise un senior que no tuvo relación directa con el trabajo de auditoría y se llena un formato denominado "referencing"	Ninguna de importancia.
Luego de revisados los papeles de trabajo y los informes, se emiten un resumen de los hallazgos el cual es discutido con el socio y los participantes de cada auditoría.	x			Al término de la revisión se emiten una lista de puntos por aclarar los mismos que deben ser minuciosamente cerrados por el responsable del trabajo	Ninguna de importancia.
Se contrata un equipo externo para que de manera aleatoria revise los trabajos realizados.		x		Este proceso se lo hizo pocas veces en el pasado y existieron aportes importantes. Se está planificando una nueva revisión en el futuro cercano	Las revisiones no son periódicas, se realiza en forma esporádica lo que puede ocasionar dificultades en la calidad de las auditorías.
El equipo de trabajo firma convenios de confidencialidad individuales por cliente una vez al año.	x			El convenio de confidencialidad es firmado una vez por año pero no por cliente.	Ciertos clientes sentirían mayor confianza si los convenios de confidencialidad fueran por cliente y no por año.

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
En caso de que uno de los colaboradores asignados a un cliente específico tenga relaciones de afinidad o familiares con personal en los cargos que incidan en la auditoría, este colaborador lo reporta y es cambiado para dicho trabajo.	x			Los auditores deben respetar los principios de objetividad e independencia, es por ello que notifican en caso de cualquier conflicto de intereses que pueda darse en los clientes.	Ninguna de importancia.
Se verifica las credenciales profesionales de los colaboradores directamente con las universidades que los emitieron.	x			Aparte de contactarse con la universidad respectiva se busca el registro del título en la base de datos de la SENECYT.	Ninguna de importancia.
Cuando se delega un trabajo o específico se informa a los auxiliares de la responsabilidad y objetivos del trabajo solicitado.	x			El trabajo solicitado es explicado sea verbalmente o con ejemplo y el objetivo de cada trabajo solicitado es anotado en un correo electrónico.	Hace falta un monitoreo más cercano a fin de asegurarse que los auditores están siguiendo las instrucciones en forma correcta.
El proceso de auditoría está codificado para uso interno de la auditora.	x			Se utiliza un código para los papeles de trabajo tanto internos como externos, también el índice está codificado	Ninguna de importancia.
La empresa tiene estandarizados los índices, marcas, métodos de archivo de papeles de trabajo.	x			Los índices están estandarizados pero se eliminan o aumentan secciones de acuerdo a las necesidades de cada cliente. Del mismo modo el archivo mantiene un orden estandarizado.	Ninguna de importancia.
Todos los procesos mencionados anteriormente son realizados con respaldo por escrito sea vía electrónica o física.		x		No todos los procesos mencionados son realizados por escrito debido a que algunas veces puede ocasionar demoras innecesarias.	Si bien no es necesario realizar todos los procesos por escrito no se está dejando evidencia de algunos.

Fuentes: (Berbia, 2008), Empresa Auditora y elaboración propia

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos en el Área Administrativa	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
Cuenta la empresa con un manual de políticas/reglamento de trabajo	x			En el Ecuador es obligación que las compañías cuenten con un Reglamento Interno de Trabajo y el mismo debe ser aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.	Ninguna de importancia.

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos en el Área Administrativa	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
La empresa tiene un manual de funciones por cargo actualizado y vigente	x			El manual de funciones fue establecido desde el inicio de operaciones de la Firma. Sin embargo, no se ha actualizado en forma permanente de acuerdo a los cambios que se han dado en la empresa o en el entorno.	Un manual de funciones sin actualizar en forma oportuna no permite que los colaboradores conozcan que deben hacer o a que deben dedicarse.
La compañía cuenta con un manual de procesos en el que se detallan paso a paso como realizar las funciones más importantes de cada cargo	x			La Empresa cuenta con un manual de procesos que debe ser actualizado de acuerdo a los nuevos recursos de la empresa y a las nuevas exigencias de los clientes.	No contar con un manual de funciones entorpece los procesos simples y dificulta aún más los procesos complejos.
El personal que labora en la empresa tiene carnés de identificación y los utilizan en lugares visibles	x			Los carnés sirven para ayudar a los auditores a entrar en las empresas de los clientes.	Se debe actualizar los carnés por lo menos una vez cada dos años para evitar que quienes ya no pertenezcan a la empresa aparenten pertenecer.
El organigrama de la compañía está actualizado de acuerdo a las necesidades de la misma	x			El organigrama está actualizado conforme a las nuevas realidades de la Firma.	Ninguna de importancia.
Los colaboradores conocen el nivel jerárquico de la compañía	x			El organigrama tanto jerárquico como operativo y administrativo es publicado para que los colaboradores conozcan de primera mano quienes son sus superiores y sus subordinados.	La divulgación de los niveles jerárquicos del personal operativo a veces no se publica con la debida oportunidad, lo que ocasiona incertidumbre en el personal de la Empresa sobre su ubicación exacta.
Se lleva un kárdex del inventario de suministros y se realiza la toma física de inventario de los mismos por lo menos una vez al mes	x			Además del inventario mensual se hace un inventario al año para conocer si los inventarios mensuales efectivamente se han cargado adecuadamente.	Ninguna de importancia.
Existe un listado actualizado de activos fijos y se realiza la comprobación física de los mismos por lo menos una vez al año	x			La empresa mantiene rigurosos controles sobre los activos los etiqueta, los identifica, los cuenta por lo menos una vez al año y lleva un listado de autorización de uso o en caso de darse préstamo de un activo determinado.	Los activos fijos no se integran a la póliza de seguro en forma oportuna por lo que, en caso de pérdida no se puede restituir los valores que estos cuestan.

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos en el Área Administrativa	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
La organización cuenta con un código de ética debidamente documentado con alcance a toda la empresa	x			Una copia del código de ética es entregada a cada uno de los colaboradores a penas inician sus actividades.	Es necesario revisar si el código de ética está acorde a las necesidades internas y a las exigencias externas de la Compañía.
La correspondencia entrante cuenta con una firma de recibido y datos de la persona que recibió dicha correspondencia	x			Sin importar si la correspondencia entrante es personal o corporativa, se etiqueta y firma el recibido, se registra dicho recibido y luego se firma el entregado al destinatario final.	No se separa la correspondencia personal de la corporativa.
El correo saliente cuenta con un número secuencial de control.	x			Los oficios salientes se numeran en un secuencial anual.	El archivo digital no es grabado con este número secuencial.
El manejo de las impresiones y copias está centralizado en una persona o en un grupo de colaboradores		x		Los informes deben ser entregados en fechas determinadas lo que exige que los auditores trabajen horas extras, tener la impresión centralizada puede causar demoras innecesarias.	Al no contar con un sistema centralizado de impresión, resulta muy complicado que la administración pueda saber exactamente el uso y abuso de las impresiones de la Firma.
La compañía tiene señalizadas las salidas de emergencia		x		El edificio en el que están ubicados si ha señalado las salidas de emergencia pero dentro de las oficinas de la empresa no se ha hecho lo mismo.	No tener señaladas las salidas de la oficina puede causar problemas en caso de emergencia.
Se ha ubicado un botiquín de primeros auxilios claramente señalado y al alcance de todos		x		Se tienen medicinas básicas y alcohol guardados para situaciones médicas pequeñas.	Contar con un botiquín de primeros auxilios es imperativo ya que nunca se sabe que situaciones se pueden dar en el sitio de trabajo.
La ubicación de los extintores de incendio es adecuada		x		Las oficinas tienen rociadores en el techo activados por sensores de humo y calor ubicados en lugares estratégicos.	No contar con extintores en lugares estratégicos puede causar que un pequeño fuego se convierta en un incendio hasta que el mismo sea detectado por los aspersores del edificio.

Controles Mínimos Esperados Según los Expertos en el Área Administrativa	SI	NO	N/A	Comentario de la Compañía	Debilidad detectada por el Evaluador
La compañía realiza actas de entrega de materiales, útiles y herramientas de trabajo por cada colaborador	x			La requisición de materiales puede ser vía correo electrónico o utilizando el formato impreso luego el material es despachado al solicitante, los útiles y herramientas de trabajo son entregados conjuntamente con un acta que es firmada por el Gerente administrativo de la empresa y el colaborador.	Ninguna de importancia.
Las instrucciones de uso de aparatos electrónicos se encuentra cerca de los mismos		x		Las instrucciones son guardadas y explicadas únicamente al personal que requiere utilizar un aparato determinado.	En caso de ausencia se torna difícil explicar el uso de una máquina específica.
El archivo de documentos de clientes es mantenido tanto alfabética como cronológicamente	x			Se organizan los papeles en cuanto ingresas a la oficina los mismos que son archivados en la carpeta correspondiente a cada cliente. Se revisa el archivo una vez cada seis meses utilizando selección al azar.	Por la rotación del personal de secretaria la tendencia es archivar cierta correspondencia en archivos equivocados
Se controla el ingreso del personal a las instalaciones de la oficina utilizando aparatos de lectura biométrica	x			Un reloj biométrico activado únicamente por la huella digital de los colaboradores del área administrativa permite saber la hora de entrada y hora de salida a las oficinas.	El personal operativo no tiene ningún aparato que determine si ha entrado o ha salido de la oficina durante la jornada de trabajo.
La empresa verifica que el personal cumpla con las políticas establecidas y aplica los respectivos correctivos	x			Se reciben informes de los supervisores, gerentes y otros colaboradores que reporten incumplimiento de las políticas de la empresa. Del mismo modo cada seis meses se evalúa el conocimiento de la política en un examen escrito.	Ninguna de importancia.

Fuentes: (Berbia, 2008), Empresa Auditora y elaboración propia

3.2.5 Posibles causas de las debilidades encontradas

Determinar exactamente las causas de un problema puede ser un proceso complejo y demoroso, es por ello que se deben exponer aquellas causas que se consideren como las más importantes o las más factibles.

La primera causa posible, para los problemas que se han presentado en la aplicación de las Políticas de la Empresa es la falta de compromiso profesional en los colaboradores. Mientras se trabaje con personas se depende mucho de la integridad de cada uno de los colaboradores para el correcto funcionamiento del Sistema de Control Interno. No se puede estar siempre detrás de todos para obligarles a cumplir con los procesos y políticas de la Empresa. Este no es un tema necesariamente propio de esta empresa sino más bien una realidad compartida en cualquier empresa sin importar el sector al que pertenezca.

Otra causa posible es la excesiva carga de funciones en los rangos medios de la Empresa, esto les resta tiempo para revisar el cumplimiento de políticas lo que causa que muchos de los incumplimientos pasen desapercibidos. En esta misma línea, no es recomendable que los mandos medios se vean involucrados en todo el proceso de monitoreo del Sistema de Control Interno, es necesario que se apoyen con personal operativo y administrativo para facilitar la labor y poder aplicar los correctivos correspondientes.

Uno de los factores más comunes para incumplir con lo establecido en el sistema de control interno es la falta de conocimiento de los objetivos empresariales, esto

causa que los esfuerzos de los colaboradores se vean dispersos y no dirigidos todos al mismo fin. Esto es un aspecto fácilmente solucionable pero sin embargo debe darse mucha importancia y a su vez un adecuado monitoreo de la comunicación en sí.

Falla en la supervisión directa a los colaboradores. Los mandos medios y altos de la Empresa, no se encuentran siempre disponibles para supervisar que los colaboradores estén cumpliendo a cabalidad los controles internos. Esto causa que los mismos no sean tomados en cuenta el momento de realizar las labores cotidianas.

Como pasa en muchas empresas que no cuentan con muchos colaboradores o con compañías consideradas como de carácter familiar, el exceso de confianza es un factor que daña las relaciones laborales. Los colaboradores dejan percibir al supervisor como tal y por consiguiente dejan de respetar su autoridad. Es necesario recordar que los mandos medios y altos deben mantener su distanciamiento profesional para evitar este tipo de conflictos.¹⁰⁸

3.3 MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA DE ACUERDO A LA EVALUACIÓN REALIZADA

La matriz de riesgos es la manera que tanto el COSO como el IIA consideran como más efectivo para presentar las debilidades, los riesgos que acarrear dichas debilidades

¹⁰⁸ INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Guía para la Supervisión de Sistemas de Control Interno. Madrid, Instituto de Auditores Internos de España, 2006.

y las recomendaciones de mejora realizadas exclusivamente para atacar cada debilidad descrita.¹⁰⁹

3.3.1 Método a utilizarse para la elaboración de la matriz de riesgos

La matriz de riesgos elaborada para este trabajo de investigación se divide en columnas y filas. Las columnas a utilizarse son la de “debilidad” en la que se establecen únicamente las debilidades encontradas en la evaluación realizada y presentada anteriormente. La siguiente columna en la matriz de riesgos es la de “posible riesgo” aquí se presentará el riesgo más relevante relacionado con cada debilidad, cabe aclarar que los posibles riesgos son hipotéticos y es por ello que es necesario establecer la columna de “posible impacto” donde se establece el impacto que acarrea el riesgo mencionado. Finalmente, la última columna contiene la sugerencia de mejora para cada debilidad, esta línea es la que permite emitir opiniones sobre qué es lo que se debe mejorar o cambiar a fin de que el Sistema de Control Interno represente las menores debilidades posibles, este es el punto considerado el tema central de este trabajo de tesis. Para entender mejor lo mencionado en este párrafo se presenta el siguiente ejemplo.

“Existe una intersección de calles bastante transitada en la ciudad la cual no tiene semáforo ni señalización necesaria para controlar la movilidad de los autos. La debilidad, la falta de semáforo o señalización, el riesgo es que puede darse un accidente automovilístico, el impacto más significativo es que pueden haber heridos o muertos en caso de accidente, la sugerencia de mejora es instalar un semáforo para controlar la circulación vehicular.”

Fuente: Elaboración propia

¹⁰⁹ Ibídem

3.3.2 Elaboración y presentación de la matriz de riesgos y la propuesta de mejora del Sistema de Control Interno

Debilidad detectada en la Evaluación por Área	Riesgo	Posible Impacto	Sugerencia de Mejora
Escasez de personal en temporada fuerte, exceso de personal en temporada baja.	Mala planificación de las asignaciones a los diferentes trabajos de la Firma.	Insatisfacción por parte de los clientes lo que puede que decidan no contratarlos en el futuro.	Realizar un cronograma de necesidades de personal para planificar las contrataciones y/o despidos.
La falta de evaluación oportuna del personal provoca que no se determine si el personal activo es idóneo y cumple adecuadamente con su trabajo	Mantener en nómina personal que no cumple con las expectativas de la empresa y que no aporta a la realización de los trabajos de auditoría.	Trabajos mal realizados e informes emitidos con errores u omisiones que no debieron darse en una primera instancia.	Establecer mediante política un límite de tiempo para que se realicen evaluaciones de los colaboradores.
Los profesionales podrían estar desactualizados en temas de importancia	No poder atender las consultas de los clientes de manera oportuna y eficiente.	Los clientes decidan no renovar con la Firma.	Crear un calendario de actualizaciones de acuerdo a la experiencia histórica para impartir temas de importancia al personal de la Firma.
No se registra adecuadamente los cambios de cada persona sea domicilio, estado civil, cargas familiares, etc.	No se mantiene una base de datos actualizada que brinde información oportuna y real para los diferentes trámites y necesidades de la Firma.	Correspondencia mal enviada, notificaciones de entes de control no llegan al destino final real.	Utilizando los correos electrónicos o vía telefónica se puede realizar la actualización de datos por lo menos dos veces al año.
Las hojas electrónicas no son un método eficiente ni confiable de asistencia y cumplimiento de trabajo ya que son completadas por cada uno	Inasistencias, salidas, atrasos e incumplimientos que no son notados por la administración o la Gerencia.	Incumplimiento de cronogramas que causaría una eventual acumulación de trabajo para el personal operativo.	Realizar las mismas hojas electrónicas pero deben ser aprobadas por el supervisor (encargado) de cada trabajo. De igual manera informar al cliente que tienen todo el derecho de notificar a la Firma sobre salidas, atrasos, inasistencias o cualquier otro asunto relacionado con la asistencia del personal de auditoría a sus instalaciones.
Duplicación de funciones, asignaciones inadecuadas.	Las tareas no son realizadas adecuadamente ni eficientemente.	Desperdicio de tiempo y otros recursos de la Empresa.	Actualizar los manuales de funciones y procesos de acuerdo a las necesidades y recursos de la Firma.
El alcance del código de ética no es total y podría el personal administrativo cometer faltas por carencia de este documento en forma específica para su área.	No cumplimiento de una ética o disciplina igual a la del personal operativo.	Mala imagen de la Firma por parte del público, proveedores y clientes que trabajan directamente con el personal administrativo.	Crear un código de ética, basado en el actual, pero que cubra a toda la Firma o bien generar uno nuevo para el área administrativa.

Debilidad detectada en la Evaluación por Área	Riesgo	Posible Impacto	Sugerencia de Mejora
En caso de ausencia temporal o permanente de las personas de más experiencia, la inducción se ve entorpecida. Se pierde tiempo cuando la enseñanza se realiza al mismo tiempo que el trabajo de auditoría.	Mala realización de los trabajos, inducciones incompletas o inexactas. Necesidad por parte del personal de que permanentemente se encuentre una persona con experiencia para explicar diversos procedimientos	Realización de procesos inadecuada, pérdida de recursos y de tiempo. Incumplimiento de tareas que permitan alcanzar los objetivos de la Firma.	Actualizar los manuales de procedimientos para que las personas más recientes en ser contratadas tengan conocimientos básicos de cómo realizar las tareas encomendadas.
En caso de ausencia de un colaborador específico una persona se ve obligada a dejar de lado sus labores para poder sustituirla en el trabajo.	Incumplimiento de trabajos o tareas específicas al cargo del colaborador sustituto.	Mala utilización de los recursos, acumulación de trabajo para el colaborador sustituto.	Crear un programa de sustitución en el que se detallen y expliquen los procedimientos las labores que puedan dividirse en caso de ausencia de un colaborador específico.
Podría no detectarse a tiempo problemas personales de los auditores que finalmente afecte su desempeño en la Firma	Desmotivación del personal para realizar los trabajos asignados.	Incumplimiento de cronogramas de trabajo y atraso de los mismos.	Si la Compañía no puede contratar un trabajador social, solicitar asistencia de uno que trabaje por honorarios profesionales.
Podría quedar sin explicar tareas importantes al momento de separarse de la empresa.	Existen procesos importantes que podrían quedarse sin ser explicados al remplazo al momento de separarse de la empresa.	Incumplimiento de trabajos y pérdida de tiempo por parte del personal hasta entrenar adecuadamente los remplazos.	Establecer un proceso de separación debidamente documentado y ponerlo a disposición del personal. Asignar un supervisor del proceso de separación de los colaboradores para determinar que el mismo ha sido cumplido.
No contar con un plan de carrera formal evita que el personal de la Firma conozca qué objetivos establecerse para poder mantener su contrato de trabajo.	Personal desmotivado o trabaja sin un objetivo personal específico.	La Firma se ve obligada a trabajar con el personal que se queda y no con el que mejor cumple.	Establecer las condiciones para promociones del personal. Así se sentirá más motivado a cumplir dichas condiciones, luego de completarlas aplicará a estos ascensos para alcanzar un mejor nivel profesional.
Los colaboradores no tienen definido el monto salarial que pueden ganar en cada cargo, esto lo conocen de manera general, por lo que hace falta difundir este aspecto que es clave para el trabajador.	Incertidumbre del personal para hacer carrera en la Firma.	Salida del personal en busca de mejor estabilidad salarial.	Crear un cuadro de salarios referenciales en cada cargo ajustarlo cada año de acuerdo al IPC o a la inflación reportada por los entes estatales pertinentes.

Debilidad detectada en la Evaluación por Área	Riesgo	Posible Impacto	Sugerencia de Mejora
No tener establecidos los niveles de rotación del personal causa que la Firma planifique mal sus necesidades de personal en el mediano y largo plazo.	Sobre o sub contratación de personal. No existe prevención financiera, administrativa u operativa.	Incumplimiento del cronograma de trabajos operativos e insuficiencia de talento humano para los trabajos administrativos.	Un estudio formal de los índices de rotación permite tener evidencia para realizar los correctivos correspondientes y luego darle seguimiento.
Las donaciones no se consideran responsabilidad social como tal sino más bien estímulo o ayuda.	La comunidad (interna y/o externa) no se siente identificada o representada por la Compañía al no realizar programas de acción social.	Falta de interés de posibles clientes y de posibles colaboradores por pertenecer o trabajar con la Firma.	Averiguar sobre programas de acción social y acoger una política de Responsabilidad Social Empresarial.
Mala utilización de los recursos de tiempo y de organización de las actividades de la mensajera.	Al no tener establecido un día específico de depósitos de ingresos la empresa se expone a un gran riesgo de robos o pérdidas de cheques de ingreso.	Pérdidas económicas, no se puede contar con la mensajera para otras diligencias.	Establecer un día específico de la semana para que la mensajera realice los depósitos de los pagos. De ser posible solicitar los pagos a través de transferencia electrónica.
El contador tiene muchas funciones a su cargo	El contador tiene una alta probabilidad de cometer errores en una o más de las funciones a él asignadas	Trabajos demorados, transacciones mal registradas, incumplimiento con cronogramas. La información que emite no es confiable.	Revisar las funciones del contador y verificar cuales podrían ser delegadas a otra persona en la Firma.
Existe demasiado tiempo entre el cierre de mes y la realización de la conciliación bancaria.	Se podrían cometer errores en las conciliaciones sin que los mismos puedan ser detectados oportunamente	Información no oportuna ni confiable presentada al socio y a los gerentes.	Delegar esta función a un colaborador del área administrativa y luego verificar el trabajo.
Los reportes financieros y demás podrían no estar cumpliendo la normativa vigente. Se utiliza de manera inadecuada los recursos de la empresa	Incumplimiento de la normativa vigente en el País.	Multas o sanciones por parte de los entes de control.	Invertir en un programa actualizado que permita realizar registros de acuerdo a la normativa vigente.
Se pierde tiempo y se utilizan mal los recursos para poder realizar referencias cruzadas. Debería existir un archivo magnético de las facturas.	Demoras en encontrar un documento digital referente a una factura específica.	Pérdida de tiempo y mala utilización de los recursos. Se deja de lado las actividades cotidianas para enfocarse en ubicar archivos.	Referenciar tanto las facturas físicas como los archivos digitales de origen para facilitar su archivo.
Encontrar las referencias a las facturas de compra manualmente es más tardado y complejo.	Mal uso de los recursos de la empresa para poder determinar el estado de las facturas de compras.	Pérdida de tiempo e incumplimiento del cronograma de trabajo.	Mantener un sistema de registro de facturas de compra en el que se detallen también los métodos de pago utilizados.

Debilidad detectada en la Evaluación por Área	Riesgo	Posible Impacto	Sugerencia de Mejora
Por la falta de un análisis oportuno de las variaciones entre presupuesto y cifras reales, no se pueden tomar correctivos oportunos en el manejo de los recursos económicos.	Las estimaciones de ingreso y de gasto son demasiado alejadas de las cifras reales impidiendo programar compras, contrataciones o adquisiciones de manera adecuada.	Desfases económicos demasiado altos. Decisiones anticipadas son tomadas con datos irreales.	Se debería elaborar un presupuesto anual y el mismo debe ser analizado mes a mes para determinar que correctivos la Firma puede tomar para evitar variaciones contraproducentes.
En caso de ausencia del socio por falta de firma se puede retrasar el proceso de emisión de documentos.	Demora en emisiones de documentos que requieran firma del socio.	Demoras en la entrega de trabajos y documentos.	Autorizar una firma adicional para cuando el socio precise ausentarse de la Empresa.
La misma persona que elabora revisa el presupuesto el cual es presentado al socio, no existe intervención por parte de una tercera persona.	La información presentada no es exacta ni confiable.	Presupuestos no útiles para tomar decisiones adecuadamente.	Es necesaria la participación de una tercera persona con el debido conocimiento para que valide la razonabilidad de la información presupuestaria.
No existe un proceso adecuado de selección de proveedores.	Se podría estar recibiendo suministros de menor calidad y de precio alto.	Pérdidas monetarias, demora en la entrega de trabajos.	Establecer un proceso de concurso para seleccionar los proveedores de servicios más importantes.
No se revisan los comprobantes de una manera mensual para determinar cuáles son los gastos más grandes y frecuentes.	Pago excesivo en gastos innecesarios, falta de programación de los pagos necesarios.	Pérdidas económicas, mal uso de los recursos monetarios y financieros.	Establecer los niveles de los gastos más importantes para realizar las provisiones adecuadas.
La información presentada no es oportuna ni confiable ya que el flujo de caja debe incluir únicamente los movimientos de efectivo de las diferentes cuentas de la Empresa.	La Gerencia puede pensar que tiene una cantidad diferente al efectivo con el que en verdad cuenta.	Mala utilización de los recursos. Planificación equivocada. Incorrecta toma de decisiones.	Realizar dos presupuestos uno de facturación (ventas) y gastos (compras) y otro de flujo de efectivo (ingresos y egresos reales).
Pagar sin tomar en cuenta la antigüedad de las cuentas podría ocasionar problemas con los proveedores	Ocasionar inconvenientes con los proveedores.	Suspender la provisión de materiales y suministros.	Establecer un período de pago y difundirlo a los proveedores, este período debe otorgar un colchón de manejo de efectivo.
No se detalla la razón por la que cada cheque o factura ha sido anulado.	No se pueden detectar problemas de ineficiencias o usos indebidos de recursos.	Desperdicio de recursos y pérdidas de tiempo.	Realizar un memorando en un período determinado en el que se detallen las razones para anular cheques o facturas.

Debilidad detectada en la Evaluación por Área	Riesgo	Posible Impacto	Sugerencia de Mejora
Exposición de la persona que realiza estos movimientos a riesgos innecesarios.	Riesgo de robo.	Se pierde tiempo y se utilizan mal los recursos para poder agilizar los pagos. Puede haber heridos o daños a personas durante la realización de las transacciones.	Establecer procedimientos y formatos de control (autorización y realización) para procesar pagos a través de transferencia electrónica.
La empresa opera en un mercado sin conocer suficientemente los rivales, los clientes y las oportunidades.	No se tiene idea de las acciones necesarias que se deben tomar para poder alcanzar los objetivos empresariales.	Pérdida de potenciales clientes, minimización de las oportunidades de expansión, no puede tomarse decisiones adecuadas ni realizar estrategias adecuadamente.	Contratar servicios especializados para realizar un estudio de mercado adecuado.
La compañía no cuenta con un catálogo de servicios adecuado que pueda poner a disposición del público.	Que los clientes no contraten sus servicios por desconocimiento de los mismos.	Que la Firma no pueda incrementar sus ingresos por la prestación de sus servicios.	Conjuntamente con un diseñador elaborar un catálogo de servicios que sea llamativo e informativo.
La empresa desconoce el porcentaje de participación en el mercado y los servicios potenciales que pueda brindar.	La continuidad del negocio puede verse afectada al no saber el nivel de posicionamiento de la Firma.	No se aprovechan las oportunidades de mercado ni se invierten los recursos de manera adecuada para alcanzar mejores niveles de venta.	Realizar encuestas de satisfacción del cliente y paralelamente realizar encuestas para conocer que otras firmas auditoras son escogidas por las empresas de la ciudad.
La compañía no aprovecha las herramientas tecnológicas para realizar promoción de sus servicios.	El promocionar los servicios en maneras tradicionales evita que se expanda la participación de mercado de la empresa.	Baja en las ventas y consecuentemente en los niveles de ingreso de la empresa.	Recibir asesoría de un experto en este tema para aprovechar las herramientas tecnológicas y realizar campañas de publicidad efectivas.
La empresa está empeñada en brindar un buen servicio a sus clientes pero poco o nada se hace por atraer a los posibles clientes.	La competencia aprovecha esta falta de posicionamiento y decide hacerse con mayor parte del mercado.	Al no posicionarse en el mercado, la tarea de conseguir nuevos clientes es más costosa y toma más tiempo.	Determinar qué medios le permitirían difundir la identidad de la Empresa para que el mercado pueda reconocerla con mayor facilidad.
La compañía sólo tiene un asesor para los temas de publicidad e imagen corporativa, se depende únicamente de ésta persona para los temas mencionados.	Depender de un solo asesor puede ser contraproducente ya que una sola persona maneja la imagen final de la empresa.	En caso que éste asesor decida retirarse o dejar de prestar sus servicios la Compañía sufrirá un estancamiento hasta remplazar este asesor.	Contratar una persona que trabaje dentro de la Firma y se encargue de temas de diseño e imagen corporativa, puede ser un pasante o trabajar por horas.

Debilidad detectada en la Evaluación por Área	Riesgo	Posible Impacto	Sugerencia de Mejora
Los colaboradores del área operativa o administrativa no cuentan con el debido entrenamiento para promocionar la Empresa adecuadamente.	Que no se aprovechen nuevas oportunidades para hacer negocios.	Los ingresos por servicios y rentabilidad de la Firma no crezcan para generar mejores ingresos para todos.	Se debería delegar un responsable del área de ventas, este funcionario debe contar con experiencia en ventas, el mismo que debe apoyar y entrenar al personal de la Firma para que se convierta en un vendedor de los servicios de la misma.
La utilización de la información obtenida a través de los cuestionarios es inoportuna e ineficiente.	No se toman los correctivos necesarios de manera pertinente para alcanzar los objetivos de la Firma.	Mala utilización de los recursos de la Empresa e insatisfacción de los clientes al no notar cambios en la manera que se ofrecen los servicios.	Sería más conveniente que se explique en forma oportuna al equipo de trabajo lo que debe mejorar evidenciado con las encuestas de los clientes.
No se tiene establecido un plan formal de fidelización a los clientes, se asume que el cliente será fiel por medio de un buen servicio.	Los clientes pueden no sentirse identificados directamente con la Empresa.	Los clientes cambian de proveedor de servicio de auditoría.	Diseñar un plan de fidelización de clientes que no vaya en contra de las Leyes ni reglamentos vigentes en el País.
Suponer que la competencia hace lo mismo no permite saber que estrategias deberían tomarse para mejorar y obtener más participación del mercado. Además, se debe tener un plan formal para monitorear a la competencia.	La empresa entra en una zona de comodidad y deja de invertir en mejorar sus servicios.	Los clientes se sienten insatisfechos por los servicios prestados decidiendo dejar de utilizar los servicios de la Firma.	Visitar los sitios web de la competencia y hacerse con los catálogos de éstos para determinar las diferencias en oferta de servicios y adoptar aquellos servicios que la Firma pueda ofrecer.
La empresa no usa redes sociales para difundir su nombre.	Utilizar las herramientas de publicidad tradicionales no permitirá alcanzar el máximo de comunicación posible.	Pérdida de participación de mercado y no aprovechar servicios novedosos para obtener nuevos clientes.	Asesorarse con profesionales para poder aprovechar las redes sociales como herramienta de publicidad.
La firma no aprovecha sus relaciones con colegas para crear alianzas estratégicas de servicios complementarios.	No aprovechar alianzas directas que tiene la empresa puede ocasionar que los clientes busquen otros proveedores que eventualmente podrían replazar los servicios de la Firma	Pérdida de clientes lo que en el mediano y largo plazo podría representar pérdidas económicas.	Formalizar alianzas con colegas y proveedores de la Firma para ofrecer paquetes de servicios complementarios a sus clientes.
Los nuevos honorarios de cada cliente se obtienen al sumarle la inflación anual.	Los honorarios establecidos no serán adecuados para cubrir costos de la Empresa.	Pérdidas económicas ya que no se aprovecha al máximo el honorario de los clientes.	Aplicar la inflación a los costos y luego aumentar un margen de retorno deseado a los honorarios de cada cliente.

Debilidad detectada en la Evaluación por Área	Riesgo	Posible Impacto	Sugerencia de Mejora
No se ha establecido un plan de revisión periódico para determinar que los colaboradores están utilizando los elementos visuales establecidos por la Empresa.	La imagen corporativa se ve afectada y no es cumplida por todo el personal.	Los clientes no perciben unión de empresa por parte de la Firma.	Establecer bloqueos en el sistema operativo para evitar que se realicen cambios no deseados a los elementos de imagen corporativa.
No se aprovecha épocas bajas del año para que se intensifique las actividades de publicidad y promoción.	No se captan nuevos clientes sin que tenga un costo excesivo.	No se aprovecha el recurso humano disponible para intensificar otras áreas de la empresa y por lo tanto se ocasiona pérdidas económicas para la Firma.	Contratar personal temporal para la época fuerte el mismo será remplazado por personal de ventas en la época baja para garantizar nuevos clientes en el nuevo año.
La compañía no maneja cuentas en redes sociales lo que le impide alcanzar este segmento de clientes.	La compañía se ve anticuada para los posibles clientes.	No se atraen nuevos clientes o a colaboradores de clientes que utilizan redes sociales.	90% de los directivos y gerentes empresa maneja Twitter u otras redes sociales. Al tener una cuenta en estos servicios la Firma crearía un canal de comunicación directo - indirecto con los directivos y gerentes.
Casi todas las personas buscan a través de web, al no contar con información actualizada no se ofrece el mejor servicio a los posibles clientes.	Se deja escapar posibles clientes que buscan los servicios de auditoría por Internet.	Menor margen de participación en el nicho de mercado de este servicio.	Mantener un sitio web actualizado que permita que los posibles clientes busquen los servicios de la Firma a través del Internet.
No se define una fecha exacta en la que se realizarán las actualizaciones de la imagen corporativa.	Mantener una imagen corporativa desactualizada.	La Firma no representaría unidad ni integridad para los clientes.	Establecer una fecha aproximada en la época baja de auditoría para realizar actualizaciones a la imagen corporativa.
La organización es muy piramidal lo que limita la participación por parte de personal de apoyo en las decisiones importantes.	Insatisfacción de los colaboradores sobre su influencia en la Firma.	Inconformidad por parte de los colaboradores al no sentirse involucrados en la toma de decisiones.	Establecer un sistema que permita que todos los cargos de la Firma participen activamente en la toma de decisiones importantes.
La elaboración de determinadas asignaciones semanales se realiza a destiempo ocasionando que el personal pierda tiempo en conocer las mismas.	No se cumple en forma oportuna con los pedidos de los clientes para iniciar los trabajos en fechas acordadas.	Descontento de los clientes por incumplimiento en sus pedidos y posible retiro de los mismos en busca de nuevos proveedores.	Realizar asignaciones por el máximo período que permitan los recursos de la Empresa.
Se dan casos que no se reporta inasistencia del personal a las oficinas del cliente.	No se cumple con los trabajos designados.	Mala imagen de la Firma y desperdicio de recursos.	Establecer canales directos de comunicación con representantes de los clientes que permita conocer si asisten o no los colaboradores de la Firma a sus actividades diarias.

Debilidad detectada en la Evaluación por Área	Riesgo	Posible Impacto	Sugerencia de Mejora
En ocasiones no se actualizan estos formatos o no se divulgan adecuadamente al personal involucrado en las auditorías.	Se trabaja con formatos desactualizados lo que no garantiza los resultados en los trabajos.	Insatisfacción por parte del cliente. Las pruebas realizadas no revelen información suficiente para emitir una opinión.	Establecer un control de cambios en los formatos y supervisar que los mismos sean divulgados al personal pertinente.
No contar con sugerencias formales, escritas, impide que se les dé adecuado seguimiento.	Los colaboradores sientan que no se los toma en cuenta para el mejoramiento de la firma.	Desmotivación del personal y falta de sentimiento de pertenencia.	Establecer un sistema de sugerencias, sea físico o digital, que permita darle seguimiento a dichas sugerencias.
Las revisiones no son periódicas, se realiza en forma esporádica lo que puede ocasionar dificultades en la calidad de las auditorías.	Los resultados de las auditorías no son estandarizados.	Insatisfacción de los clientes e incumplimiento con el cronograma de trabajo.	Establecer fechas en la temporada baja para poder evaluar los trabajos de auditoría y establecer los correctivos pertinentes.
Los clientes pueden no sentirse seguros con un convenio de confidencialidad anual.	Fuga de información de los clientes sin herramientas necesarias para tomar acciones legales.	Demandas, mal uso de información, divulgación de información no perteneciente a la firma.	Que los colaboradores firmen convenios de confidencialidad por cliente y entregar una copia de los mismos a dicho cliente.
Hace falta un monitoreo más cercano a fin de asegurarse que los auditores están siguiendo las instrucciones en forma correcta.	Los colaboradores realizan actividades de manera diferente a la instruida.	Demoras y/o resultados no confiables.	Entregar las instrucciones por escrito, sea vía correo electrónico, para que los colaboradores cuenten con un sustento y guía adecuada.
Si bien no es necesario realizar todos los procesos por escrito no se está dejando evidencia de algunos.	No se puede verificar que los procesos han sido realizados de la manera que se ha planificado.	Los colaboradores podrían asegurar que realizaron un proceso que no realizaron o viceversa.	Establecer formatos simples para los procesos simples, pueden ser formularios digitales.
Un manual de funciones sin actualizar en forma oportuna no permite que los colaboradores conozcan que deben hacer o a que deben dedicar su tiempo.	No se realizan eficientemente los procedimientos de la Compañía.	Demoras en los trabajos, mala realización de las funciones de los colaboradores.	Actualizar el manual de funciones ayudados por los colaboradores que realizan dichas funciones para que el mismo tenga más alcance operativo.
Los carnés identificación de la Compañía se actualizan cada dos años.	Colaboradores que salen de la empresa podrían seguir utilizando carnés y personificar a un funcionario activo de la Firma.	Demandas, mala utilización de los recursos de la empresa desconfianza del público en la Empresa.	Se debe actualizar los carnés por lo menos una vez cada dos años para evitar que quienes ya no pertenezcan a la empresa aparenten pertenecer.

Debilidad detectada en la Evaluación por Área	Riesgo	Posible Impacto	Sugerencia de Mejora
La divulgación de los niveles jerárquicos del personal operativo a veces no se publica con la debida oportunidad, lo que ocasiona incertidumbre en el personal de la Empresa sobre su ubicación en los estratos de la misma.	Desconocimiento de quienes son los supervisores y subordinados de un colaborador específico.	Desmotivación del personal y supervisión ineficiente de las tareas de los colaboradores.	Publicar el organigrama en lugares estratégicos y establecer en los contratos que cargos son los superiores y subordinados de cada colaborador.
No todos los activos de la empresa cuentan con seguro.	En caso de pérdida no se puede restituir los valores de los activos oportunamente.	Pérdidas económicas y demora hasta remplazar los activos.	Evaluar la necesidad de contratación de seguros así como los activos más susceptibles a sufrir siniestros.
No se separa la correspondencia personal de la corporativa.	Entrega equivocada de documentación. Mezcla de documentos.	Filtración de información personal o corporativa.	Establecer dos buzones para separar la correspondencia adecuadamente.
El archivo digital de oficios no es grabado con número secuencial.	No se encuentren los archivos de oficios de la empresa al momento en que son necesarios.	Pérdida de tiempo e incumplimiento de cronograma. Reclamos innecesarios cuando se busque un documento específico.	Guardar el archivo haciendo referencia al número de secuencial sea en el título o en las opciones de etiquetado de los editores de documentos.
Al no contar con un sistema centralizado de impresión, resulta muy complicado que la administración pueda saber exactamente el uso y abuso de las impresiones de la Firma.	Desperdicio de material para imprimir, impresiones a destiempo y demora de documentación impresa.	Pérdidas económicas y mala utilización de los recursos de la Firma, especialmente del tiempo.	La Firma debería invertir en un sistema centralizado de impresión que permita contabilizar las impresiones por usuario específico.
No tener señaladas las salidas de la oficina puede causar problemas en caso de emergencia.	Las personas no familiarizadas con las oficinas pueden no salir a tiempo en caso de emergencia.	Dependiendo la emergencia puede haber más afectados innecesariamente.	Señalar las salidas de las oficinas de preferencia con rótulos luminosos.
Contar con un botiquín de primeros auxilios es imperativo ya que nunca se sabe que situaciones se pueden dar en el sitio de trabajo.	La falta de primeros auxilios adecuados puede agravar cualquier situación convirtiéndola en emergencia médica y sería necesario llamar profesionales o acudir a un centro de salud.	Enfermedades o accidentes que causen que el personal se ausente por demasiado tiempo.	La Empresa debería tener por lo menos un botiquín de primeros auxilios disponible para todo el personal, de igual manera se debe dar una charla para el uso de dicho botiquín a todo el personal.
No contar con extintores en lugares estratégicos puede causar que un pequeño fuego se convierta en un incendio hasta que el mismo sea detectado por los aspersores del edificio.	Un fuego pequeño controlable puede convertirse en un incendio de gran escala causando daños materiales y humanos.	Heridos, muertos, destrucción de bienes muebles e inmuebles, pérdidas económicas y demandas en contra de la Empresa.	Comprar y tener extintores, que cumplan con los requisitos del cuerpo de bomberos, cerca de los aparatos de mayor riesgo de fuego como cafeterías, copiadoras y máquinas de empastado.

Debilidad detectada en la Evaluación por Área	Riesgo	Posible Impacto	Sugerencia de Mejora
En caso de ausencia del personal que conoce el uso de una máquina específica la misma no puede ser utilizada adecuadamente.	Las máquinas quedan inutilizables hasta que el colaborador adecuado retorne a la oficina.	Demoras en las entregas de los trabajos, incumplimiento del cronograma de asignaciones, insatisfacción de los clientes.	Se debería elaborar un manual de instrucciones de todas las máquinas de la Firma conjuntamente con el personal que utiliza dicha maquinaria, luego de ello archivarlo y ponerlo a disposición del personal en caso que sea necesario.
Por la rotación del personal de secretaria la tendencia es archivar cierta correspondencia en archivos equivocados.	Pérdida irrecuperable de información de importancia alta.	La Firma no se entera de comunicaciones importantes que podrían ser de los entes de control o de los clientes.	Mantener un archivo único de correspondencia entrante organizado cronológicamente y fotocopiar la documentación para los archivos individuales de acuerdo al remitente.
El personal operativo no tiene ningún aparato que determine si ha entrado o ha salido de la oficina durante la jornada de trabajo.	Inasistencia, salida, atraso del personal o incluso asistencia innecesaria. Riesgo de entradas no autorizadas a las oficinas de la Firma.	Pérdidas monetarias en reportes de horas extras inexistentes, personal no deseado o no autorizado entra en la oficina.	Instalar un sistema de identificación, de preferencia biométrico, que permita determinar cuándo un colaborador entra o sale de las oficinas.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Limitaciones de las sugerencias de mejora del Sistema de Control Interno

El trabajo de evaluación del Sistema de Control Interno concluye con las sugerencias que han sido realizadas. Es normal esperar que las mismas no sean aceptadas al ciento por ciento o de la manera exacta en las que han sido redactadas. Sin embargo, tal y como lo mencionan las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, “no es responsabilidad del evaluador implementar las sugerencias, sino redactar un documento formal y entregárselo a la Gerencia o Dirección para su consideración.”¹¹⁰

Las sugerencias realizadas no son de cumplimiento obligatorio para la Compañía, las mismas podrán ser o no aceptadas por la Gerencia, dependiendo

¹¹⁰ INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Madrid, Iberdola y The Institute of Internal Auditors, 2011.

si cuentan con los recursos, las herramientas y, especialmente, si las sugerencias aquí realizadas satisfacen las diferentes necesidades y denotan mejoramiento para alcanzar los Objetivos Empresariales.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

De acuerdo a todos los conocimientos obtenidos durante la carrera universitaria y la elaboración de este trabajo de disertación se puede concluir que es necesario establecer adecuados controles que vayan más allá del registro contable. Es decir, integrar tanto las áreas; administrativa con la operativa y contable – financiera para que en conjunto puedan diseñar un plan que les permita alcanzar los objetivos de la organización.

La evaluación realizada permite conocer que a veces las compañías necesitan una visión fresca e independiente para poder ser verdaderamente evaluadas ya que muchas veces las empresas caen en una zona de comodidad y consideran que todas las acciones que están realizando son las correctas.

La actualización permanente y el seguimiento continuo de cualquier sistema de control interno brindan a las diferentes organizaciones una garantía de que los recursos y esfuerzos están siendo invertidos en alcanzar los objetivos organizacionales.

Los directivos y gerentes tienen dificultades para innovar sus métodos debido a que consideran que su experiencia vale más. Es verdad que la experiencia tiene un valor

muy grande para la toma de decisiones, pero es necesario que los líderes de las empresas sepan cuando deben cambiar y aplicar nuevas estrategias para mejorar.

La gestión de una empresa no se encuentra únicamente en cifras y números presentados en los diversos estados financieros. Es necesario mantener presente que detrás de esos números se encuentran personas que trabajan para la compañía en busca de un futuro mejor y debido a esto no se puede dar un tratamiento descuidado a los indicadores. Mantener un sistema de control interno actualizado y que de paso a la consecución de objetivos organizacionales mejorará la situación global de la empresa y si la empresa mejora la situación individual de cada colaborador también lo hace.

No se debe tomar en cuenta el tamaño de la organización para tener un buen sistema de control interno, tampoco se debe depender de una persona o de un grupo específico para que éste funcione adecuadamente.

Es muy importante verificar que un sistema de control interno agregue valor a las operaciones de la empresa en lugar de entorpecer los procesos. Al contrario de la creencia de muchas personas los sistemas de control interno son evolutivos y adaptables.

La necesidad de integrar al personal de las empresas en el proceso de toma de decisiones es cada día más grande ya que la participación activa del personal de mayor experiencia permite que la gerencia sepa cuál será el efecto de las decisiones que tome.

4.2 RECOMENDACIONES

Es necesario dejar de observar al sistema de control interno cómo un artefacto de opresión de la empresa hacia sus colaboradores, más bien es una herramienta que busca la colaboración e integración de toda la empresa para poder llegar a alcanzar los objetivos personales.

En la actualidad se debe dejar de considerar que los contadores o auditores son los únicos interesados en el correcto funcionamiento del sistema de control interno. La dirección, la gerencia y los colaboradores deben notar que un sistema de control interno eficiente permite que el ambiente laboral sea más llevadero.

Los gerentes de las diferentes divisiones o áreas de las organizaciones deberían invertir una parte de su tiempo en familiarizarse con el sistema de control interno. Asimismo, es necesario que se pronuncien sobre los aspectos que no comprendan o aquellos que consideran que pueden ser modificados o actualizados. Sin embargo, no es sólo responsabilidad de las gerencias establecer controles adecuados se debe integrar a todos los niveles de la compañía. Únicamente con la colaboración de todos los trabajadores se podrá establecer un correcto sistema de control interno.

La clave para mantener buenas relaciones entre la gerencia, la administración y el personal operativo es la comunicación, por ello se debe evaluar bien los canales de comunicación que utiliza la empresa para poder definir si se el mensaje que una parte tenga hacia otra está siendo entendido tal y cómo el emisor lo ha esperado.

No se debe anteponer las limitaciones para buscar excusas de éxito empresarial y consecución de objetivos. Es preferible que las empresas adapten sus objetivos acorde con sus recursos para hacerlos más alcanzables.

Los sistemas de control interno, así como sus componentes individuales, deben ser monitoreados periódicamente para determinar si los mismos van acorde a los recursos y objetivos de la organización y si es que la aplicación del sistema de control interno en verdad agrega valor a las operaciones generales de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

1. ANDRADE, HORACIO. Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina, Técnica. Madrid, Netbiblio, 2005.
2. ANDRADE, SIMÓN. Diccionario de Economía. México D.F., Editorial Andrade, Tercera Edición, 2008.
3. ARWINGE, OLOF. Internal Control: A Study of Concept and Themes. Berlín, Physica-Verlag, 2013.
4. BERBIA, PATRICIA. Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno. Altamonte Springs, The IIA Research Foundation, 2008.
5. CACHEIRO, MARÍA. Formación en Instituciones y Empresas: Como Planificar, Elaborar y Evaluar un Plan de Formación. Madrid, Editorial UNED, 2012.
6. COOPER & LYBRAND. Informe COSO. Nueva York, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992.
7. COOPERS & LYBRAND. Los Nuevos Conceptos de Control Interno. Nueva York, Diaz de Santos, 1997.
8. FIRMA DE AUDITORES ESTUDIADA. Acta de Constitución de la Empresa. Quito, Firma Auditora, 1990.
9. FIRMA DE AUDITORES ESTUDIADA. Manual de Funciones. Quito, Firma Auditora, 2012.
10. FIRMA DE AUDITORES ESTUDIADA. Manual de Políticas Internas. Quito, Firma Auditora, 2012.
11. FIRMA DE AUDITORES ESTUDIADA. Manual de Procedimientos. Quito, Firma Auditora, 2012.
12. FLEITMAN, JACK. Negocios Exitosos. México, Mc Graw Hill, 2000.
13. FONSECA, OSWALDO. Sistemas de Control Interno para Organizaciones. Lima, Editorial IICO, 2011.
14. HARPER, JULIE. Estrategias de Control Interno: Una Guía para Empresas Medianas y Pequeñas. Hoboken, John Wiley & Sons, 2008.
15. INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Madrid, Instituto de Auditores Internos de España, 2009.
16. INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. The Institute of Internal Auditors: 50 Years of Progress Through Sharing. Altamonte Springs, IIA Research Foundation, 1991.
17. INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ARGENTINA. Segunda Convención Nacional De Auditores Internos, Buenos Aires, Instituto de Auditores Internos de la República Argentina, 1975.
18. INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE COLOMBIA. Manual de Evaluación del Sistema de Control Interno. Bogotá, Procuraduría Nacional de la Nación de Colombia, 2005.

19. INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Guía para la Supervisión de Sistemas de Control Interno. Madrid, Instituto de Auditores Internos de España, 2006.
20. INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Guía para la Supervisión de Sistemas de Control Interno. Madrid, Instituto de Auditores Internos de España, 2006.
21. INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Madrid, Iberdola y The Institute of Internal Auditors, 2011.
22. MAUTZ, R.K. Fundamentos de Auditoría. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1970.
23. MORA, ARACELI. Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión. Madrid, Editorial Ecobook, 2008.
24. RODRIGUEZ, JOAQUÍN. Control Interno: Un Sistema Efectivo para la Empresa. Málaga, Trillas - Eduforma, 2006.
25. SANTILLANA, RAMÓN. Establecimiento de Sistemas de Control Interno. México D.F., Cenage Learning América Latina, 2003.
26. THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Auditando el Ambiente Interno. Altamonte Springs, The IIA Research Fundation, 2011.

SITIOS WEB:

1. ACTUALICESE.COM. Informe COSO – ERM. Internet. http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO_II_Enterprise_Risk_Management_Primer_Parte.pdf. Acceso: 13 de enero de 2013.
2. AGUIRRE Y ASOCIADOS.EC. Registros Oficiales. Internet. http://www.aguirreyasociados.ec/phocadownload/res_06.q.ici.003.pdf. Acceso: 16 de enero de 2013.
3. CONCEPTOS.COM. Definición de Reglamento. Internet. <http://conceptodefinicion.de/reglamento/>. Acceso 15 de enero de 2013.
4. COSO.ORG. Acerca de COSO. Internet. <http://www.coso.org/>. Acceso: 11 de febrero de 2014.
5. COSO.ORG. Acerca del COSO. Internet <http://www.coso.org/default.htm>. Acceso: 11 de enero de 2013.
6. COSO.ORG. Guías y estándares COSO. Internet. <http://www.coso.org/guidance.htm>. Acceso: 11 de febrero 2014.
7. COSO.ORG. Que es COSO. Internet. <http://www.coso.org/aboutus.htm>. Acceso: 11 de febrero 2014.
8. COSO.ORG. Resumen Ejecutivo Nuevo Marco Integrado de Control Interno Mayo 2013. Internet. http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf. Acceso: 11 de febrero de 2014.
9. DEFINICIÓN ABC.COM. Proceso. Internet. <http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>. Acceso: 16 de enero de 2013.
10. DEFINICION.ORG Manual. Internet. <http://www.definicion.org/manual>. Acceso: 15 de enero de 2013.
11. DÍAZ, GALO. Diseño de un Manual de Prevención del Lavado de Activos para entidades Financieras. Internet. <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/207/1/IAEN-002-2008.pdf>. Acceso: 14 de enero de 2013.

12. EL CONTADOR VIRTUAL.COM. Definición de Visión. Internet. <http://elcontadorvirtual.blogspot.com/2010/03/definicion-de-vision-organizacional.html>. Acceso: 13 de enero de 2014.
13. EMAGISTER.COM. Impartiendo Valores. Internet. <http://www.emagister.com/curso-valores-morales-adultos/valor-integridad>. Acceso: 12 de enero de 2013.
14. ESPINOZA, JORGE. La Computadora y la Sociedad. Internet. <http://www.monografias.com/trabajos12/comso/comso2.shtml>. Acceso: 11 de febrero de 2011.
15. FACA.COM. Política Empresarial. Internet. <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>. Acceso: 15 de enero de 2013.
16. IFAC.ORG. Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. Internet. <http://www.ifac.org/es>. Acceso: 16 de enero de 2013.
17. MATHEMATICS DICTIONARY.COM. Elementos Positivos. Internet. <http://www.mathematicsdictionary.com/spanish/vmd/full/p/positivenumber.htm>. Acceso: 15 de enero de 2013.
18. MENEAME.NET. Crisis y Oportunidad Japones. Internet. <http://www.meneame.net/story/crisis-peligro-oportunidad-japones>. Acceso: 15 de enero de 2013.
19. REVISTA VISTAZO. Todo Queda en Familia. Internet. <http://www.vistazo.com/impresa/500empresas/imprimir.php?Vistazo.com&id=3642>. Acceso: 24 de enero de 2014.
20. SALAZAR, FELIPE. Definición de Misión, Visión y Objetivos de una Empresa. Internet. <http://estrategiaempresarialfca.files.wordpress.com/.../felipe-salazar-mision-vision-objetivos>. Acceso: 14 de enero de 2014.
21. SLIDESHARE.NET. Medios de Comunicación Empresarial. Internet. <http://www.slideshare.net/valemoyano36/medios-de-comunicacion>. Acceso: 13 de enero de 2013.
22. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR. Firmas Auditoras Externas Calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Internet. http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/main/firmas_auditoras_externas/directorio_6_sept_13.pdf. Acceso: 26 de enero de 2014.
23. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR. Análisis Societario Económico.- Actividades de registro de las transacciones comerciales de empresas y otras entidades 2010, 2011 y 2012. Internet. <http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=a591024321c5e2bdbc23ed35f0574dde&ubc=Sector%20Societario/%20Estudios%20%20Societarios/%20Analisis%20Economico%20Mensual>. Acceso: 26 de enero de 2014.
24. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR. Ley de Compañías del Ecuador, Sección 9na de la Auditoría Externa, Artículo 318. Internet. <http://docs.ecuador.justia.com/nacionales/leyes/ley-de-companias.pdf>. Acceso: 24 de enero de 2014.
25. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR. Resolución No. 02.Q.ICI.0012. Internet. www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/...9cdc.../Res-SC_2002.doc. Acceso: 24 de enero de 2014.
26. THE IIA.ORG. Código de Ética Según IIA. Internet. <http://www.theiaa.org/chapters/pubdocs/263/Code.pdf>. Acceso: 12 de enero de 2013.
27. THE IIA.ORG. Definición de Auditoría Interna del IIA. Internet. https://na.theiaa.org/standards-guidance/Public Documents/IPPF_Definition.doc. Acceso: 11 de febrero de 2014.

28. THE IIA.ORG. Sobre la Profesión de Auditoría Interna. Internet.
<https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/About-the-Profession.aspx>. Acceso: 28 de enero de 2014.
29. THEIIA.ORG. Acerca del IIA. Internet
http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/66/Social_Media_Guidelines.pdf. Acceso: 11 de enero de 2013.
30. UNIVERSIDAD ALFREDO PÉREZ GUERRERO. Resumen del Informe COSO. Internet. [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-38.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-38.htm). Acceso: 14 de enero de 2013.
31. WIKIPEDIA.ORG. Administración. Internet.
<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>. Acceso: 15 de enero de 2013.
32. WIKIPEDIA.ORG. Análisis FODA. Internet.
http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#Fortalezas. Acceso: 15 de enero de 2013.